INFLUENZA INVISIBILE

Jonah Berger

Le forze nascoste
che plasmano
il nostro
comportamento

Egea

In questo libro affascinante e fortemente innovativo, Berger esplora il potere, sottile e segreto, dei fattori che influenzano il nostro comportamento, dai prodotti che compriamo al lavoro che scegliamo. Pensiamo a una scelta che abbiamo compiuto di recente, qualunque scelta. Dove mangiare a pranzo oppure quale candidato politico appoggiare. Perché alla fine abbiamo preferito quell'alternativa?

Sembra una domanda semplice. Possono venirci in mente diverse ragioni, ma in generale punteranno tutte nella stessa direzione: noi. I nostri gusti, le nostre preferenze individuali. Le cose che ci piacciono e quelle che non ci piacciono.

Che siano i nostri pensieri e le nostre opinioni personali a determinare le nostre scelte sembra un'idea così ovvia che non vale neppure la pena menzionarla. Di fatto, però, è sbagliata.

Senza che ce ne rendiamo conto, gli altri hanno un'influenza enorme su tutto ciò che facciamo. Votiamo se gli altri votano e corriamo più veloci quando qualcun altro si allena sul tapis roulant di fianco al nostro. Ma l'influenza sociale non ci conduce soltanto a fare le stesse cose degli altri. A volte ci porta a fare l'esatto opposto. Se nostro fratello maggiore è il figlio intelligente, allora noi diventiamo quello simpatico. Evitiamo di suonare il clacson in mezzo al traffico perché non vogliamo essere «uno di quelli». Ma quand'è che imitiamo gli altri, e quando invece evitiamo di fare quello che stanno facendo? Quando i nostri pari ci motivano a lavorare più duramente, e quando invece ci spingono a mollare? E che cosa significa tutto questo in relazione alla felicità, alla salute e al successo, nella vita privata così come in quella professionale?

Questo libro ci svela perché gli altri ci portano a scegliere la stessa assicurazione sanitaria, ma un antipasto diverso al ristorante; perché ci fanno correre meglio, ma parcheggiare peggio; e che cosa possono insegnarci gli scarafaggi sulla scienza della motivazione.

Jonah Berger è professore associato di Marketing presso la Wharton School della University of Pennsylvania. Le sue ricerche sono state pubblicate sulle più importanti riviste accademiche e, in versione divulgativa, su *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Science*, *Harvard Business Review* e molte altre testate, oltre a essere state incluse nella lista «Year in Ideas» del *New York Times Magazine*. Berger ha ottenuto diversi riconoscimenti e premi sia per la sua attività di ricerca sia per il suo impegno didattico. È autore del best seller *Contagioso. Perché un'idea e un prodotto hanno successo e si diffondono* (ed. italiana 2014). Vive a Philadelphia.

Business e oltre

INFLUENZA INVISIBILE

Jonah Berger

Le forze nascoste
che plasmano
il nostro
comportamento

Egea

Titolo originale: *Invisible Influence. The Hidden Forces That Shape Behavior*

© 2016 by Social Dynamics Group, LLC
First published by Simon & Schuster, New York

I nomi e le caratteristiche identificative di studenti, partecipanti alle ricerche e altri sono stati modificati.

Per l'edizione in lingua italiana:
Copyright © 2017 EGEA S.p.A.
Via Salasco, 5 – 20136 Milano
Tel. 02/5836.5751 – Fax 02/5836.5753
egea.edizioni@unibocconi.it – www.egeaeditore.it

Traduzione: Matteo Vegetti
Impaginazione: Laura Panigara
Copertina: Studio Wise, Milano

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni. Per altre informazioni o richieste di riproduzione si veda il sito www.egeaeditore.it.

Date le caratteristiche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni di indirizzi e contenuti dei siti Internet menzionati.

Prima edizione: settembre 2017

ISBN epub 978-88-238-7994-2

A Jordan e Zoë

Indice

Introduzione
Solo tu...
Persuasori occulti
Influenza invisibile

1 Scimmia vede, scimmia ripete
Il potere della conformità
Perché le persone si conformano
I camaleonti e la scienza dell'imitazione
Che cosa l'imitazione può insegnarci sui blockbuster
Influenza sociale in azione

2 Un cavallo di colore diverso
L'impulso che ci spinge a differenziarci
Mi piacciono i loro pezzi vecchi
Perché essere diversi?
Chi sei?
L'illusione della differenza
Fondiamo un club di automobilisti
Influenza sociale in azione

3 Non se *loro* lo stanno già facendo
Aspiranti Sherlock Holmes
Da dove provengono i segnali?
Secchioni con un braccialetto al polso
Comportarsi da bianco
Quando le persone adottano comportamenti divergenti
L'orologio da 300.000 dollari che non segna l'ora
Quando i prodotti economici e quelli costosi sembrano identici
Perché Louis Vuitton dovrebbe incoraggiare la contraffazione
Influenza sociale in azione

4 Simili ma diversi
Prevedere la *next big thing*
Qualcosa di vecchio, qualcosa di nuovo
L'effetto Riccioli d'oro
Differenza ottimale
Influenza sociale in azione

5 Come On Baby, Light My Fire
Bolletta della luce 2.0
Il lato positivo delle sconfitte
Quando perdere ti porta a... perdere ancora di più
Influenza sociale in azione

Conclusioni: influenza sociale in azione

Ringraziamenti

Introduzione

Pensate a una scelta che avete fatto recentemente. Qualunque scelta. Quali cereali da colazione acquistare, quale film vedere o in quale posto andare a pranzo. O anche una decisione più importante: con quale persona uscire, quale candidato politico appoggiare o a quale lavoro dedicarvi. Perché avete fatto quella scelta? Perché avete optato per l'alternativa specifica che avete finito per scegliere?

Sembra una domanda semplice. Probabilmente vi farà venire in mente ragioni idiosincratiche[1] diverse, ma in generale punteranno tutte nella stessa direzione: voi. I *vostri* gusti e le *vostre* preferenze individuali. Le cose che *vi* piacciono e quelle che non *vi* piacciono. Il potenziale partner che *voi* avete trovato divertente o attraente. Il fatto che la posizione politica del candidato sia in linea con la *vostra*. L'idea che le nostre scelte siano determinate dai nostri pensieri e dalle nostre opinioni personali sembra così ovvia che non vale neppure la pena menzionarla.

Il fatto, però, è che quest'idea è sbagliata.

Senza che ce ne rendiamo conto, gli altri hanno un'influenza enorme su quasi ogni aspetto della nostra vita[2]. Votiamo perché gli altri votano, mangiamo di più quando gli altri stanno mangiando e compriamo una nuova automobile perché i nostri vicini di casa hanno fatto la stessa cosa poco tempo fa. L'influenza sociale condiziona i prodotti che acquistiamo, le polizze assicurative che sottoscriviamo, i voti che otteniamo a scuola e il percorso professionale che seguiamo. Determina se risparmiamo in vista

della pensione, investiamo in borsa, facciamo donazioni, entriamo in un'associazione, risparmiamo energia o adottiamo le innovazioni del momento. L'influenza sociale ha anche un impatto sul fatto che intraprendiamo o meno attività criminali o sul fatto che siamo soddisfatti o meno del nostro impiego. Il 99,9 per cento delle nostre decisioni è influenzato da altre persone. È difficile trovare una decisione o un comportamento che non siano influenzati dagli altri. Di fatto, se esaminiamo tutti gli ambiti della nostra vita, esiste solo un'area in cui ci sembra di non riscontrare alcuna influenza sociale. Noi stessi.

Iniziai a studiare la scienza dell'influenza sociale – il modo in cui gli altri influenzano il nostro comportamento – girando in bicicletta a Palo Alto, California, cercando le BMW. Palo Alto è uno dei posti in cui vivere più cari del mondo. Stock option e quotazioni in borsa hanno riempito le tasche di molti residenti e spinto al rialzo ogni genere di cosa, dai prezzi degli immobili alle rette delle scuole private. Ferrari e Maserati hanno delle concessionarie nelle vicinanze; pranzare in uno dei ristoranti di fascia alta può costare quasi 200 dollari a testa.

Cercare BMW era come condurre una caccia al tesoro. Non esisteva un modo per sapere dove trovarle a colpo sicuro, così feci affidamento su un po' di intuito e molta fortuna. Percorrevo lentamente in bicicletta strade diverse in entrambi i sensi, scrutando le automobili per cogliere la forma caratteristica e il marchio di ognuna. Poi, a ogni angolo, mi fermavo e cercavo di indovinare in quale direzione avrei avuto più probabilità di ottenere risultati. Studio dentistico a sinistra? I dentisti tendono ad avere automobili di buon livello, poteva essere il caso di fare un rapido giro del parcheggio. Supermercato di fascia alta a destra? Valeva la pena di dare un'occhiata.

Ogni volta che trovavo una BMW infilavo una mano nella borsa a tracolla, tiravo fuori un foglio di carta e lo infilavo con cautela sotto uno dei tergicristalli. Non si trattava di buoni sconto per una seduta dall'estetista o di pubblicità di un centro di autolavaggio. Non stavo vendendo assolutamente nulla. Emily Pronin, docente a Princeton, e io eravamo invece interessati ai modi in cui diversi fattori influenzavano l'acquisto delle automobili. Volevamo capire quali fattori, secondo ogni persona, avessero influenzato la sua scelta su quale automobile comprare e quanto quegli stessi fattori avessero spinto una persona di sua conoscenza ad

acquistare una BMW. Oltre a fattori standard come il prezzo, i consumi e l'affidabilità, il sondaggio che proponevamo agli acquirenti di una BMW poneva domande anche su influenze più di natura sociale. Le opinioni degli amici avevano influito sulla loro decisione? E il fatto che quella determinata vettura fosse associata a persone «giuste» o con uno status sociale elevato[3]? Ogni partecipante doveva rispondere alla batteria di domande due volte: la prima volta per sé, la seconda per conto di una persona di sua conoscenza che avesse, come lui, una BMW. In quale misura il suo acquisto era stato influenzato da aspetti come il prezzo e i consumi? E dal fatto che persone «giuste» o con uno status sociale elevato avessero vetture simili[4]?

Feci più volte gli stessi giri in bicicletta per gran parte della giornata, lasciando la proposta del sondaggio su più di cento BMW. Ognuna con una busta con indirizzo prestampato che le persone dovevano usare per inviarci le loro risposte. Mi misi quindi ad aspettare.

Il primo giorno non vedevo l'ora che arrivasse il postino. Quando però aprii la casella della posta, l'unica cosa che trovai al suo interno fu una gran delusione. Solo una manciata di buoni sconto qualsiasi e un catalogo di arredamento. Nessuno aveva restituito il sondaggio. Il giorno dopo, il mio ottimismo era attenuato da una certa cautela. Raggiunsi la casella e guardai dentro. Ancora niente. A quel punto iniziai a preoccuparmi. Forse le persone avevano ignorato il sondaggio? O forse le buste erano volate via? Il terzo giorno un certo timore accompagnò l'arrivo della posta. Se non ci fossero ancora state risposte avrei dovuto andare in giro a cercare altre BMW (oppure avremmo dovuto escogitare un approccio diverso). Ma in fondo alla casella c'era, finalmente, la risposta che aspettavo. Una delle piccole buste bianche che avevo messo sul parabrezza di un'auto pochi giorni prima. Il giorno dopo c'erano alcune risposte in più. E alcune altre il giorno successivo. Eravamo a cavallo. Prendemmo le risposte e confrontammo le percezioni delle persone riguardo a se stesse con quelle che avevano riguardo agli altri. I fattori che avevano influenzato il loro acquisto di una BMW e quelli che avevano spinto un'altra persona a comprare un'automobile della stessa marca.

Molti aspetti erano relativamente simili. Come ci si sarebbe potuti aspettare, le persone pensavano che fattori come il prezzo e i consumi avessero contato molto, e che avessero avuto la stessa importanza sia per loro, sia per la persona di loro conoscenza. Il prezzo aveva avuto un impatto significativo sul loro acquisto, e secondo loro aveva influito in modo

altrettanto marcato sull'altra persona. Nella valutazione dell'impatto dell'influenza sociale, però, le risposte erano diverse. Non che le persone non dessero importanza all'influenza sociale. Gliene davano. Erano ben consapevoli che la loro decisione era stata influenzata da due cose: quello che pensavano i loro amici, e il fatto che certe persone «giuste» o con uno status sociale elevato avessero la stessa vettura. Di fatto riconoscevano senza difficoltà che l'influenza sociale esercitava un forte impatto sulla scelta delle vetture da comprare. Tranne se gli acquirenti erano loro stesse. Quando pensavano all'acquisto dell'altra persona, l'effetto dell'influenza sociale era palese ai loro occhi. Si rendevano conto facilmente che i gusti di quella persona cambiavano a seconda di quello che pensavano gli amici o del desiderio di appartenenza alla società. Quando però arrivava il momento di puntare lo stesso microscopio sul proprio acquisto, *zap!*, l'influenza sociale svaniva. Non ne trovavano alcuna prova. Quando puntavano uno specchio sulle proprie azioni, non pensavano che l'influenza sociale avesse avuto alcun effetto. E non si trattava solo delle automobili. Altre situazioni mostravano la stessa asimmetria. Che si trattasse dell'acquisto di vestiti, di votare alle elezioni o di rispettare il codice della strada, le persone riconoscevano che l'influenza sociale aveva un impatto. Tranne quando riguardava loro stesse. Riuscivano a notare che l'influenza sociale condizionava il comportamento altrui, ma non lo notavano in relazione a se stesse.

Una possibile spiegazione è l'appeal sociale. Forse non pensiamo di essere influenzati dagli altri perché essere influenzati è una cosa negativa. La società ci dice di essere noi stessi e di vivere al di sopra delle influenze a cui siamo sottoposti; ci sprona a evitare di essere dei pecoroni che seguono il gregge. Se essere influenzati è cosa disdicevole, forse non pensiamo di esserlo perché non vogliamo vedere noi stessi in una luce negativa.

Le cose, però, non sono così semplici. Anche nelle aree in cui lasciarsi influenzare è considerato una cosa positiva, i partecipanti al nostro sondaggio continuavano a pensare di non subire l'influenza altrui. È per esempio un segno di cortesia tener presenti i costumi locali quando si visita un posto che non si conosce bene. E quando si scelgono i vestiti da indossare a un evento formale fare di testa propria in genere non funziona. Ma anche in situazioni come queste, in cui lasciarsi influenzare sarebbe stato positivo, i partecipanti non pensavano di essersi lasciati condizionare. Il motivo è che esiste una ragione ancora più impercettibile che ci spinge a

pensare che l’influenza sociale non ci condizioni. Il fatto che non riusciamo a vederla.

Solo tu...

Avete appena iniziato il terzo anno di liceo e, per festeggiare, i vostri genitori decidono che è ora che vi troviate un lavoro. Vi hanno mantenuto abbastanza a lungo, dicono, ed è ora che vi guadagniate da soli i soldi per coprire le vostre piccole spese. Basterà un lavoretto part-time che vi faccia uscire di casa per qualche ora un paio di volte alla settimana. Rafforzerà il vostro carattere e vi insegnerà come funziona il mondo. Avendo lavorato solo come baby-sitter o come addetto al taglio dell’erba di qualche giardino, non avete esattamente un curriculum brillante, ma riuscite ad accaparrarvi un posto part-time come confezionatore di generi alimentari presso il supermercato locale. Non è l’impiego più entusiasmante del mondo, ma di certo è meglio che pulire gli scaffali in cui viene esposta la carne.

Avete appena iniziato a padroneggiare ogni dettaglio relativo alla carta e alla plastica, quando vi imbattete in una delle vostre nuove colleghe nella saletta ristoro. È da un paio di settimane ormai che la vedete confezionare cibi nel corridoio numero 7 e non potete evitare di notare quanto è attraente. Si presenta e iniziate a parlare. Del vostro capo, delle scuole superiori che avete rispettivamente frequentato e del trucco che ha imparato per evitare che i pomodori si ammacchino. La settimana successiva la incrociate un altro paio di volte. La settimana dopo, ancora due o tre volte. Chiacchierate sempre più a lungo. Presto vi trovate a scegliere i turni a seconda di quando, a quanto vi risulta, lei sarà in servizio. Iniziate a fischiettare mentre lavorate, e alla fine trovate il coraggio sufficiente per chiederle di uscire. E dopo duecentosette cene, novantadue lunghe passeggiate, tre viaggi e una breve separazione, vi trovate a sposare l’unica persona con cui abbiate mai avuto l’impressione di poter passare il resto della vita.

L’idea di un’anima gemella esiste da migliaia di anni. Nel *Simposio*, Platone scrisse che gli esseri umani originariamente avevano quattro gambe, quattro braccia e una testa con due volti. Potevano camminare altrettanto bene tanto in avanti quanto all’indietro, e la loro possenza era così incredibile da renderli minacciosi per gli stessi dèi che in teoria avrebbero dovuto dominarli. Gli dèi discussero su varie soluzioni. Alcuni

volevano annientare la razza umana, spazzarla via per sempre. Ma uno di loro, Zeus, ebbe un'idea più creativa. Gli esseri umani fornivano loro tributi e offerte di vario tipo, perché dunque sterminarli del tutto? Piuttosto, ogni essere umano sarebbe stato diviso a metà. Ciò avrebbe dato una lezione all'umanità. Ne avrebbe diminuito la forza, avrebbe punito quegli esseri per il loro orgoglio. Le cose andarono proprio così. Ogni essere umano fu diviso a metà. Come un albero tagliato in due. Com'era prevedibile, gli esseri umani divisi in due erano infelici. Anche quando le loro ferite guarirono, continuarono a vagare bramando la loro altra metà. Cercando per sempre quella parte che li avrebbe resi interi.

Molte cose sono cambiate dai tempi di Platone, ma l'idea di un solo vero amore per ognuno di noi esiste ancora. Può darsi che gli *swipes* su Tinder abbiano sostituito le lettere d'amore e che i rapporti occasionali abbiano preso il posto dei corteggiamenti elaborati, ma la maggioranza delle persone crede ancora che da qualche parte esista un principe azzurro o una principessa in attesa di essere trovato o trovata. Come due metà di un cerchio, o due anime in un nocciolo, qualcuno da qualche parte ti completerà. La tessera mancante del tuo puzzle, l'abbinamento perfetto. Le canzoni R&B delle commedie romantiche rafforzano ripetutamente quest'idea. Se finora sei stato sfortunato in amore, non preoccuparti: semplicemente non hai ancora incontrato la tua anima gemella.

Provate a scorrere le inserzioni matrimoniali di un quotidiano, o a chiedere alla maggioranza delle coppie sposate come si sono conosciute, e otterrete una risposta simile: «Dal primo momento in cui l'ho visto me ne sono resa conto... C'era un'intesa che non avevo mai provato con nessun altro... È scoccata la scintilla e ho capito che era la persona giusta per me...». La maggioranza delle persone trova qualunque altra possibilità un filo sconvolgente. Volete fare in modo che un'amica felicemente sposata si arrabbi con voi? Provate a suggerirle che forse sarebbe stata altrettanto felice con qualcun altro. Può darsi che il nostro partner non sia perfetto, ma è nostro. E siamo sicuri al 110 per cento che non avrebbe potuto essere nessun altro. Siamo tutti principi con una scarpetta di cristallo, in cerca di quell'unica e sola Cenerentola sul cui piede calzerà a pennello.

Se provaste a esaminare come la maggior parte dei cittadini americani ha incontrato il suo futuro coniuge, notereste però una cosa interessante. Negli Stati Uniti vivono più di 320 milioni di persone. Togliete quelle sposate e ne rimangono circa 160 milioni. Se viveste in questo paese e foste attratti da

uno solo dei due sessi, gli individui che potrebbero essere il vostro partner ideale sarebbero circa 80 milioni. Alcuni di loro hanno l'età sbagliata, votano per il partito sbagliato, oppure – che Dio ce ne scampi e liberi – sono fan sfegatati della polka; ma anche se eliminaste tutti questi individui non compatibili, vi rimarrebbero milioni di persone. Un sacco di gente che potrebbe essere potenzialmente il vostro principe azzurro o la vostra principessa. Svolgete questo stesso esercizio con riferimento alla popolazione mondiale e i milioni di persone saranno centinaia. Una qualsiasi di loro potrebbe essere la vostra anima gemella. Se si esamina dove le persone trovano effettivamente il loro futuro coniuge, però, si nota una concentrazione piuttosto elevata. In realtà, i posti in cui più di un terzo degli americani ha conosciuto il marito o la moglie sono due: a scuola o al lavoro[5]. Ora, questo dato di per sé non è sorprendente. Le persone passano molto tempo a scuola, ed è difficile innamorarsi di qualcuno che non si ha mai avuto l'opportunità di incontrare. Provate però per un momento a fare un passo indietro e a riflettere sul significato di questa informazione. Certo, può darsi che esista soltanto una persona giusta per ognuno di noi. Su centinaia di milioni di persone, solo un'anima gemella. Ma quali sono le probabilità che questa persona abbia appena iniziato a confezionare alimenti proprio quando l'abbiamo fatto anche noi? È possibile che ognuno di noi sia così fortunato?

* * *

Il corso di psicologia della personalità tenuto dal professor Richard Moreland all'Università di Pittsburgh era come molti dei corsi che si frequentano per conseguire una laurea. Si teneva in una grande sala a forma di anfiteatro. L'aula aveva quasi duecento posti, occupati perlopiù da studenti del primo e del secondo anno, con una manciata di studenti del terzo o del quarto seduti qua e là. Circa la metà degli studenti erano maschi e l'altra metà erano femmine, con la consueta gamma di sportivi e smanettoni, fannulloni e arrivisti. I corsi di psicologia spesso permettono di ottenere un credito aggiuntivo se si partecipa a qualche ricerca accademica, e quello del professor Moreland non faceva eccezione. Alla fine del semestre è stato chiesto agli studenti se volessero rispondere a un breve sondaggio. La maggior parte di loro ha accettato.

Il sondaggio era semplice. Si mostravano agli studenti di entrambi i sessi le fotografie di quattro ragazze (contrassegnate da una lettera: A, B, C o D) e si chiedeva loro di rispondere a qualche domanda su ognuna delle foto. Quanto trovavano attraente ognuna di loro? Pensavano che avrebbero passato volentieri un po' di tempo con lei? Sarebbero diventati amici? Nessuna delle quattro ragazze sembrava particolarmente diversa dalle altre. Somigliavano tutte alle tipiche studentesse universitarie. Avevano un'età simile, uno stile d'abbigliamento casual e l'aria di una persona che avrebbe potuto tranquillamente essere stata seduta a pochi banchi di distanza da loro per tutto il semestre. E in effetti era proprio così. Senza esserne informati, gli studenti di quel corso avevano fatto parte di un elaborato esperimento. Per tutta la durata del semestre, le ragazze raffigurate nel sondaggio avevano finto di essere studentesse. Erano arrivate pochi minuti prima dell'inizio di ogni lezione, avevano camminato lentamente fino alle prime file di banchi e si erano sedute dove sarebbero state viste dalla maggior parte dei compagni. Durante la lezione erano rimaste sedute in silenzio, avevano ascoltato e preso appunti. Una volta conclusa, avevano raccolto i propri effetti personali ed erano uscite dall'aula insieme a tutti gli altri. A parte il fatto che non erano iscritte al corso, pochi elementi le separavano dal resto degli studenti. Un altro dettaglio importante era che ognuna di loro aveva partecipato a un numero diverso di lezioni. Il corso del professor Moreland aveva previsto quaranta incontri durante il semestre. La ragazza A aveva partecipato a zero lezioni, la B a cinque, la C a dieci e la D a quindici.

Non c'è bisogno di dire che persone diverse sono attratte da cose diverse. Alcuni uomini preferiscono le bionde, altri le more. Ad alcune donne piacciono gli uomini alti, abbronzati e aitanti, mentre altre hanno preferenze diverse (il che è una buona notizia per quelli di noi che sono bassi, pallidi e meno prestanti). Non sorprende, dunque, che i diversi studenti abbiano visto le quattro ragazze in modo diverso. Alcuni pensavano che la ragazza A fosse una gran bellezza, mentre altri preferivano la ragazza C. Ad alcuni piacevano gli occhi della ragazza B, mentre altri trovavano più attraente la ragazza D. Malgrado le opinioni personali di tutti, però, esisteva uno schema evidente. Le ragazze che erano andate a lezione più spesso erano considerate più attraenti. La ragazza che aveva assistito a quindici lezioni era considerata più attraente di quella che ne aveva frequentate dieci, la quale era considerata più attraente di quella che aveva partecipato a cinque

lezioni e così via. Insomma, una persona che viene vista più spesso finisce per piacere di più agli altri.

Magari vi starete chiedendo se per caso la ragazza che aveva assistito a quindici lezioni fosse più bella. Forse era semplicemente più attraente per natura. Ma non era così. Gli studenti che non frequentavano il corso trovavano le quattro ragazze ugualmente attraenti. In assenza di un diverso grado di esposizione, l'aspetto delle quattro ragazze era considerato equivalente. Forse gli studenti avevano approfondito la conoscenza delle ragazze che avevano assistito a più lezioni? Anche in questo caso, la risposta è no. Mentre si trovavano in aula le ragazze non avevano mai interagito, verbalmente o meno, con nessuno degli altri studenti. Piuttosto, alcune di loro piacevano di più agli studenti perché questi le avevano viste più spesso. Gli studenti pensavano che le frequentatrici più assidue fossero più attraenti ed erano più interessati a conoscerle meglio. Il tutto, solo perché era capitato loro di vederle a lezione un po' più spesso.

L'idea che la semplice esposizione faccia aumentare il livello di gradimento può sembrare strana di primo acchito, ma in realtà è stata dimostrata da centinaia di esperimenti. Dalle foto pubblicate in un annuario scolastico ai messaggi pubblicitari, dalle parole inventate ai succhi di frutta e persino agli edifici, quanto più vediamo una cosa tanto più ci piace. La familiarità conduce al gradimento[6]. E malgrado l'idea che vedere una cosa un maggior numero di volte ce la faccia piacere di più sia intrigante di per sé, la semplice esposizione implica un altro aspetto che rende tale idea ancora più interessante: ne siamo del tutto inconsapevoli. Quando è stato chiesto agli studenti del corso di Moreland se avessero visto qualcuna delle quattro ragazze, quasi nessuno si è reso conto di averle viste. E se qualcuno avesse chiesto agli studenti se il fatto di vederle più spesso avesse influito sulle loro opinioni, sarebbe stato guardato come se fosse matto. «Certo che no», avrebbero detto. «Perché mai il semplice fatto di vedere qualcuno un paio di volte in più dovrebbe farlo sembrare più attraente?» Eppure era successo.

Perché, che ne siamo consapevoli o meno, siamo tutti studenti del corso di Moreland. Sottovalutiamo quanto l'influenza sociale condizioni il nostro comportamento perché non ce ne rendiamo conto. Quando cerchiamo delle prove del fatto che l'influenza sociale abbia condizionato il nostro comportamento, spesso non ne vediamo alcuna. Non siamo consapevoli di essere stati influenzati in un modo o nell'altro, così presupponiamo che non

sia successo. Ma la mancata consapevolezza dell'influenza non significa che non ci sia stata.

Persuasori occulti

Vi propongo di partecipare a un breve gioco per qualche momento. Vi sottoporrò a un test di memoria. Qui sotto trovate un elenco di sette parole; voglio vedere quante riuscite a ricordarne. Prendetevi tutto il tempo che volete per leggere l'elenco.

Spericolato
Arredamento
Presuntuoso
Angolo
Distaccato
Graffettatrice
Testardo

Prima del test di memoria, però, vi chiedo di fare un'altra cosa. Qui sotto trovate una breve descrizione di una persona chiamata Donald. Vi prego di leggere il testo e di rispondere successivamente a qualche breve domanda su di lui.

Donald dedicava una gran quantità di tempo alla ricerca di quelle che amava chiamare «emozioni forti». Aveva scalato il monte McKinley, percorso le rapide del Colorado in canoa, partecipato a un demolition derby [7] *e guidato un motoscafo jet senza sapere un granché di barche. In cerca di nuove emozioni forti, stava ora pensando di fare un po' di paracadutismo, forse, o magari di attraversare l'Atlantico in barca a vela. Dal modo in cui si comportava si poteva indovinare con facilità che Donald era perfettamente consapevole di avere una capacità: quella di fare molte cose con abilità. Al di là delle interazioni legate agli affari, i suoi contatti con gli altri erano piuttosto limitati. In realtà aveva l'impressione di non aver bisogno di nessuno. Quando si convinceva di voler fare una cosa, era cosa fatta, a prescindere dal tempo che richiedeva o dal grado di difficoltà.*

Gli succedeva solo raramente di cambiare idea, anche quando avrebbe fatto meglio a cambiarla.

Mi rendo conto che non avete mai conosciuto Donald prima d'ora, ma sulla base di questa descrizione, se doveste scegliere una parola per descriverlo, quale sarebbe?

La maggioranza delle persone sottoposte a questa domanda nell'ambito di un esperimento ha descritto Donald in modo piuttosto negativo. Pensava che fosse spericolato e un po' presuntuoso. Attraversare l'Atlantico in barca a vela è abbastanza rischioso, dopotutto, e il fatto che Donald fosse «consapevole di avere una capacità: quella di fare molte cose con abilità» lo faceva sembrare un po' pieno di sé. Altri l'hanno descritto come un uomo testardo (perché non era disposto a cambiare idea) e un po' distaccato (perché non sentiva il bisogno di nessuno). Se anche voi l'avete descritto in termini negativi, la cosa non è sorprendente.

Ma che cosa sarebbe successo se prima vi avessi chiesto di ricordare un elenco diverso di parole? Se invece dell'elenco riportato poco sopra, vi fosse stato chiesto di ricordare un gruppo di parole completamente diverso? Stessa descrizione di Donald, parole da memorizzare diverse. Le vostre percezioni riguardo a Donald sarebbero cambiate? «Certo che no», direte. «Quell'elenco di parole scelte a caso non ha nulla a che vedere con Donald. È privo di qualsiasi correlazione.» Fintantoché la sua descrizione fosse stata la stessa, l'avreste visto in modo simile.

Ebbene, vi sbagliate. Perché quando a un gruppo diverso di persone è stato chiesto di ricordare parole come «avventuroso», «sicuro», «indipendente» e «persistente» prima di leggere la descrizione di Donald, questo ha cambiato il loro modo di vederlo. In questo caso Donald ha dato un'impressione molto più positiva. Invece di pensare che la sua decisione di attraversare l'Atlantico fosse rischiosa, l'hanno considerata avventurosa. Invece di vedere il fatto che non avesse bisogno degli altri come un segno di distacco, l'hanno considerato un segno di indipendenza. Stesso Donald, giudizio completamente diverso. Perché?

Malgrado le persone non se ne fossero rese conto, il fatto di pensare a parole diverse mentre leggevano la descrizione di Donald aveva influenzato l'impressione che dava. Quelle parole avevano attivato idee diverse nella mente delle persone, idee che poi avevano avuto come ricaduta quella di

influenzare le loro percezioni riguardo a lui. Il tutto senza che ne fossero consapevoli. E il tutto dovuto alla potenza dell'influenza inconsapevole.

Influenza invisibile

Oggetto di questo libro sono i modi semplici, impercettibili e spesso sorprendenti in cui gli altri influenzano il nostro comportamento. Quando pensiamo alla scienza tendiamo a pensare alla fisica o alla chimica. Provette, microscopi e molecole che si attorcigliano l'una sull'altra per formare una doppia elica. Laboratori con individui in camice bianco e lavagne piene di equazioni scarabocchiate che sembrano scritte da un marziano che abbia studiato un po' di calligrafia. Idee che potreste capire solo se foste... ebbene, un ingegnere aerospaziale.

La scienza, però, non è rinchiusa solo in sofisticati laboratori. È ovunque intorno a noi, ogni singolo giorno. Prendiamo decisioni più rischiose perché qualcuno ci ha dato una pacca sulla spalla. Chiamiamo nostra figlia Mia perché nomi come Madison e Sophia sono stati molto in voga negli ultimi tempi. Persino certi sconosciuti, o individui che potremmo non conoscere mai di persona, hanno un impatto sconcertante sui nostri giudizi e le nostre decisioni: i nostri atteggiamenti verso una misura legata al welfare cambiano completamente se ci viene detto che è sostenuta dal partito progressista o da quello conservatore (malgrado la misura in questione sia esattamente la stessa). Proprio come se fossimo atomi che rimbalzano gli uni contro gli altri, le nostre interazioni sociali influenzano costantemente ciò che siamo e ciò che facciamo. Questa scienza, questa scienza sociale, determina ogni genere di cosa, dal modo in cui è stato scelto il vostro nome di battesimo al modo in cui vi siete trovati a prendere in mano questo libro.

L'influenza sociale, però, non ci porta soltanto a fare le stesse cose degli altri. Come un magnete, gli altri possono attrarci ma anche respingerci. A volte ci conformiamo, o imitiamo le persone che ci circondano. Ma in altri casi divergiamo, oppure *evitiamo* certe cose perché altre persone le fanno. Nostro fratello maggiore è il figlio intelligente? Noi diventiamo quello simpatico. Evitiamo di suonare il clacson in mezzo al traffico perché non vogliamo essere «una di quelle persone».

Quando imitiamo gli altri, e quando evitiamo di fare quello che stanno facendo? In quali casi i nostri pari ci motivano a lavorare più duramente e

in quali, invece, ci spingono a mollare? E che cosa significa tutto questo in relazione alla felicità, alla salute e al successo, nella vita privata così come in quella professionale?

Questo libro si occupa di tutte queste cose e di una serie di questioni correlate, approfondendo la miriade di modi in cui gli altri influenzano tutto quello che facciamo. Con l'aiuto di alcuni colleghi meravigliosi, ho dedicato più di quindici anni allo studio della scienza dell'influenza sociale. Come professore della Wharton School della University of Pennsylvania ho condotto centinaia di esperimenti, analizzato migliaia di casi di concorrenza ed esaminato milioni di acquisti. Abbiamo studiato ogni genere di cosa: dal fatto che il vostro vicino, se acquista una nuova automobile, incrementi le probabilità che anche voi ne compriate una, al fatto che le squadre della NBA che subiscono una sconfitta in realtà hanno più probabilità di conquistare la vittoria finale. Il libro raccoglie queste e decine di altre idee per far luce sui fattori nascosti che influenzano il comportamento.

Il Capitolo 1 esplora la tendenza umana all'imitazione. Perché gli individui forniscono le medesime risposte date dagli altri anche quando sanno che sono sbagliate. Perché la bibita che alcuni cittadini americani chiamano *soda*, per altri si chiami *pop*. Come il fatto di imitare i gesti altrui possa accrescere le nostre capacità negoziali. E perché l'influenza sociale rende *Harry Potter* e gli altri film di grande successo difficili da prevedere, anche per gli esperti del settore.

Il Capitolo 2 esamina l'impulso che ci porta a differenziarci. A volte le persone saltano sul carro e seguono gli altri, ma con altrettanta frequenza lo abbandonano quando diventa troppo affollato. Vedremo perché la maggior parte dei campioni sportivi ha fratelli o sorelle maggiori, perché i neonati sembrano tutti uguali (a meno che non siano figli nostri) e perché alcune persone vogliono farsi notare, mentre altre sono più felici se si mimetizzano nella massa.

Il Capitolo 3 inizia a spiegare le diverse combinazioni che esistono fra queste tendenze in competizione fra loro. Il fatto che imitiamo gli altri o facciamo qualcosa di diverso da loro dipende in parte da *chi* sono queste persone. Parleremo del perché i prodotti costosi recano meno loghi, del perché alcune aziende pagano personaggi famosi affinché *non* indossino i loro vestiti e del perché alcune persone spendono 300.000 dollari per un orologio che non indica l'ora. Perché la carnagione degli individui incida

sui risultati ottenuti negli studi, e perché le rane verdi di piccole dimensioni sono i falsari del regno animale.

Il Capitolo 4 esamina il conflitto tra familiarità e novità, e il valore che riveste la capacità di distinguersi dagli altri nel modo ottimale. Scopriremo perché le automobili che hanno l'aspetto di prototipi vendono di più, che cosa hanno in comune i polli con il trentesimo presidente degli Stati Uniti e perché gli uragani influenzano la popolarità dei nomi dati ai neonati. Perché l'arte contemporanea può sembrare irritante quando la vediamo per la prima volta mentre, dopo aver guardato un paio di quadri di Picasso, quelli di Kandinsky risultano più gradevoli di prima.

Il Capitolo 5 fa luce su come l'influenza sociale condiziona le nostre motivazioni. Spiega perché il fatto di avere intorno altre persone ci fa correre più veloci, ma peggiora la nostra capacità di parcheggiare la macchina. Parleremo della possibilità che la nostra migliore opportunità per salvare l'ambiente scaturisca dal fatto di osservare i nostri vicini. Vedremo quali insegnamenti sulla competizione possiamo trarre gli scarafaggi e perché il fatto che una squadra professionistica di basket sia in svantaggio alla fine del primo tempo incrementa le probabilità che ottenga la vittoria finale.

Solo una nota e una richiesta prima che vi immergiate nella lettura. I fenomeni scientifici descritti in questa sede possono essere applicati a ogni sorta di problema pratico (e di fatto lo sono stati). Aiutare le persone a ritrovare la forma fisica e ad avere prestazioni migliori sul lavoro. Salvare l'ambiente, e fare in modo che determinati prodotti e servizi facciano presa sul mercato. Mentre leggerete i capitoli di questo libro, spero che troverete l'ispirazione per applicare queste idee. Se comprendiamo a fondo l'influenza sociale possiamo migliorare la nostra vita e quella degli altri. Per darvi una mano, alla fine di ogni capitolo ci occuperemo di problemi comuni affrontati spesso dalle persone (e dalle aziende) e di come l'influenza sociale possa aiutare a risolverli. Vedremo quando è meglio seguire la massa oppure andare per la nostra strada, come possiamo incrementare la nostra stessa influenza, e come possiamo usare queste idee per avere interazioni sociali più riuscite e soddisfacenti.

Passiamo alla richiesta. In tutto il corso del libro parleremo di come l'influenza sociale condizioni le persone in modi che magari non avevate mai ritenuto possibili. Si può essere tentati di leggere tali ricerche e

presupporre che le loro conclusioni non possano essere applicate a noi: *Certo, gli* altri *potranno anche seguire il gregge, ma io no*. Ma se pensiamo che l'influenza sociale non ci condizioni, ci sbagliamo. Vi prego dunque di rimanere in uno stato di apertura mentale. Se capiamo meglio come funziona l'influenza sociale, possiamo sfruttarne la potenza. Tutti noi *pensiamo* di essere soli in un gregge di pecore. Ma il fatto che lo siamo davvero o meno è tutta un'altra storia...

---

[1] «Idiosincratico: Fattore esogeno che influenza una particolare variabile e nessun'altra» (*Dizionario di Economia e Finanza*, www.treccani.it) [*N.d.T.*].

[2] Il corpus della letteratura sull'influenza sociale è enorme, ma per alcuni esempi si vedano Alan T. Sorensen (2006), «Social Learning and Health Plan Choice», *RAND Journal of Economics*, 37, pp. 929-45; Bruce Sacerdote (2001), «Peer Effects with Random Assignment: Results for Dartmouth Roommates», *Quarterly Journal of Economics*, 116, pp. 681-704; Josh Lerner, Ulrike Malmendier (2013), «With a Little Help from My (Random) Friends: Success and Failure in Post-Business School Entrepreneurship», *Review of Financial Studies*, 26, pp. 2411-52; John Beshears, J. Choi, D. Laibson, B. C. Madrian, K.L. Milkman (2012), «The Effect of Providing Peer Information on Retirement Savings Decisions», *Financial Literacy Center Working Paper*, WR-800-SSA; Anne Case, Lawrence Katz (1991), «The Company You Keep: The Effects of Family and Neighborhood on Disadvantaged Youths», *National Bureau of Economic Research Working Paper*, Number 3705; Jeffrey Brown, Z. Ivkovic, P. Smith, S. Weisbenner (2008), «Neighbors Matter: Causal Community Effects and Stock Market Participation», *Journal of Finance*, 63, pp. 1509-31; Alan Gerber, Todd Rogers (2009), «Descriptive Social Norms and Motivation to Vote: Everybody's Voting and So Should You», *Journal of Politics*, 71, pp. 1-14; Bruno Frey, Stephan Meier (2004), «Social Comparisons and Pro-Social Behavior: Testing "Conditional Cooperation" in a Field Experiment», *American Economic Review*, 94, pp. 1717-22; D. Card, A. Mas, E. Moretti, E. Saez (2012), «Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction», *American Economic Review*, 10, pp. 2981-3003.

[3] Emily Pronin, Jonah Berger, Sarah Molouki (2007), «Alone in a Crowd of Sheep: Asymmetric Perceptions of Conformity and Their Roots in an Introspection Illusion», *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, pp. 585-95.

[4] Per neutralizzare gli effetti dovuti all'ordine, abbiamo posto le domande in sequenza casuale. A volte i partecipanti rispondevano prima alle domande sul proprio acquisto e poi a quelle sull'acquisto di qualcun altro. Altre volte succedeva il contrario.

[5] Match.com, Chadwick Martin Bailey Behavioral Studies (2010), «Match.com and Chadwick Martin Bailey 2009-2010 Studies: Recent Trends: Online Dating», pp. 1-5.

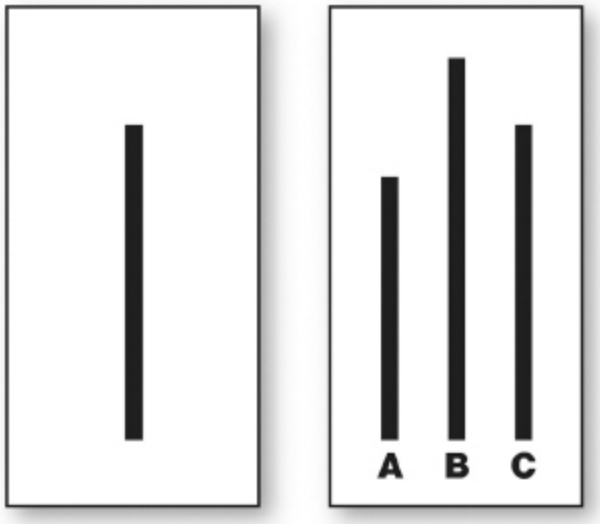
[6] Per un riesame delle ricerche sulla semplice esposizione si veda Robert Bornstein (1989), «Exposure and Affect: Overview and Meta-Analysis of Research», *Psychological Bulletin*, 106, pp. 263-89.

[7] Gara automobilistica di resistenza, in cui le auto si scontrano in un'arena finché ne resiste una sola, la vincitrice [*N.d.T*].

1 Scimmia vede, scimmia ripete

Che cosa potrebbe essere più semplice che individuare due linee della stessa lunghezza?

Immaginate che vi chiedano di partecipare a un elementare test visivo. Di fronte a voi si trovano due carte. Su quella a sinistra c'è una linea. Su quella a destra invece ci sono tre linee diverse, contrassegnate dalle lettere A, B e C. Il vostro compito è semplice. Basta che scegliate nella carta a destra, tra la linea A, B e C, quella che ha la stessa lunghezza della linea presente nella carta a sinistra. Dovrebbe essere facile, giusto?



Adesso aggiungiamo una complicazione. Invece di svolgere l'esperimento da soli, lo fate insieme a un gruppo di compagni di università. Vi presentate in un edificio di un campus universitario e salite al primo piano, nella stanza B7. Al suo interno trovate sei persone già sedute lungo tre lati di un tavolo quadrato, così prendete l'ultima sedia rimasta, la seconda dal fondo. Il ricercatore dà le istruzioni. Ripete che dovete scegliere nella carta a destra la linea che ha la lunghezza più simile a quella della carta a sinistra. Il gruppo realizzerà un certo numero di prove identiche a questa. Poiché si tratta di un piccolo gruppo e il numero delle prove da effettuare è relativamente basso, il ricercatore chiederà a ogni persona di dichiarare la propria scelta a turno e lui la annoterà sull'apposito modulo. A quel punto indica la persona seduta sul lato sinistro del tavolo e le chiede di cominciare. Questo primo partecipante ha i capelli rossi, indossa una camicia con il colletto grigio e sembra avere circa 25 anni. Guarda le stesse linee che voi avete visto nella figura precedente e senza battere ciglio, esprime il suo giudizio: «Linea B». Il partecipante successivo sembra avere qualche anno in più, forse 27, e uno stile d'abbigliamento più casual. Fornisce però la stessa risposta: «B». Anche la terza persona dice «B», e così anche la quarta e la quinta, dopodiché arriva il vostro turno. «Qual è la tua risposta?», chiede il ricercatore. Quale linea scegliete?

Quando lo psicologo Solomon Asch ideò questo studio sulla lunghezza delle linee, nel 1951, non voleva solo mettere alla prova la vista delle persone. Stava sperando di dimostrare che una certa persona si era sbagliata.

* * *

Pochi anni prima un altro psicologo, Muzafer Sherif, aveva condotto uno studio simile con risultati sorprendenti[1]. Era interessato a come si formano le norme, cioè a come i gruppi di persone raggiungono un accordo su un modo condiviso di vedere il mondo.

Per studiare la questione, mise un certo numero di individui in una situazione insolita. In una stanza buia proiettò un puntino luminoso su una parete. Chiese ai partecipanti di fissare la luce e di tenere gli occhi fissi il più a lungo possibile. Successivamente chiese loro di dire di quanto si fosse spostato il punto luminoso. Il punto di luce era rimasto immobile. Non si era spostato neppure di un millimetro. Alle persone presenti nella stanza,

però, era sembrato che la luce si fosse spostata leggermente. Fissare un punto luminoso in una stanza buia è più difficile di quanto non sembri. Dopo che abbiamo tenuto lo sguardo fisso nell'oscurità per qualche tempo, i nostri occhi si stancano e si muovono involontariamente. Questa tendenza ci dà l'impressione che il punto luminoso si muova anche se rimane fisso.

Sherif studiò questo fenomeno, chiamato effetto autocinetico, perché voleva verificare come le persone facessero affidamento le une sulle altre in situazioni di incertezza. Prima mise le persone nella stanza da sole, una alla volta. La persona doveva scegliere un numero equivalente alla distanza che secondo lei la luce aveva percorso. Alcuni pensavano che si fosse spostata di cinque centimetri, altri di quindici. Le stime dei presenti erano significativamente diverse.

Successivamente Sherif inserì quelle stesse persone in alcuni gruppi. Invece di tirare a indovinare da soli, due o tre partecipanti si trovavano nella stanza nello stesso momento e ciascuno poteva sentire le stime effettuate dagli altri. Non dovevano raggiungere un accordo; potevano tirare a indovinare il numero che volevano. Ma quando furono raggruppati, quello che in precedenza era stato un mix dissonante di visioni diverse si tramutò in una sinfonia di risposte simili. In presenza degli altri, le stime finivano per convergere. Magari un partecipante aveva risposto cinque centimetri quando si era trovato nella stanza da solo, mentre un altro aveva detto quindici centimetri. Quando venivano interpellati in gruppo, però, raggiungevano presto una stima condivisa. La persona che aveva detto cinque centimetri incrementava la propria stima (più o meno fino a nove centimetri) mentre l'altra riduceva la propria (da quindici a dieci centimetri). Le stime di ogni partecipante si conformavano a quelle delle persone che aveva intorno.

Tale conformità emerse senza che le persone ne fossero consapevoli. Quando Sherif chiese ai partecipanti se fossero stati influenzati dal giudizio altrui, la maggioranza di loro rispose di no. Inoltre l'influenza sociale era così forte che persisteva anche quando le persone tornavano a formulare una stima in solitudine. Dopo le prove in gruppo, infatti, Sherif separò le persone e le fece tornare a tirare a indovinare da sole. I partecipanti però continuarono a dare la risposta a cui erano arrivati in gruppo, anche dopo che il gruppo era stato smembrato. I partecipanti che avevano incrementato la propria stima in presenza di altre persone nella stanza (da cinque a dieci centimetri, per esempio) mostrarono la tendenza a mantenere tale stima più

elevata anche quando si trovarono da sole. L'influenza del gruppo rimase dunque attiva.

Le scoperte di Sherif fecero discutere. Ci limitiamo forse a fare qualunque cosa facciano gli altri? Siamo automi senza cervello che seguono semplicemente ogni azione altrui? Il concetto di indipendenza e quello di libero arbitrio sembravano a rischio.

Solomon Asch, però, non si lasciò convincere. Pensò che la conformità emersa fosse stata un mero risultato della situazione creata da Sherif. Indovinare la distanza percorsa da un punto luminoso non è come rispondere a chi ci chiede se preferiamo la Coca-Cola o la Pepsi o se preferiamo spalmare sul pane tostato burro o formaggio cremoso. Era una valutazione che la maggioranza delle persone non aveva mai compiuto, e neppure pensato di compiere. Inoltre, la risposta giusta era tutt'altro che ovvia. Non si trattava certo di una domanda semplice; era anzi difficile. Insomma, la situazione era piena di incertezza. E quando le persone sono incerte, fare affidamento sugli altri è una scelta sensata. Le opinioni altrui ci danno informazioni. E, soprattutto quando ci sentiamo insicuri, perché non dovremmo tener conto di tali informazioni? Quando non sappiamo che cosa fare, ascoltare le opinioni degli altri, e cambiare le nostre sulla base delle loro, è una cosa ragionevole da fare.

Per verificare se le persone avessero conformato i loro giudizi perché la risposta era incerta, Asch ideò un esperimento diverso. Invece di mettere i partecipanti in una situazione in cui la risposta non era chiara, decise di vedere che cosa avrebbero fatto se la risposta fosse stata ovvia, cioè se i partecipanti fossero stati in grado di dare la risposta corretta immediatamente e, di conseguenza, non avessero avuto bisogno di fare affidamento sugli altri. La determinazione della lunghezza della linea era il test ideale. Anche le persone con una vista scadente avrebbero potuto dare la risposta giusta. Forse avrebbero dovuto strizzare un po' gli occhi, ma la risposta era proprio davanti a loro. Non avevano bisogno di interpellare nessun altro.

Secondo Asch, se la risposta fosse stata chiara la conformità sarebbe diminuita. Radicalmente. Per avere una prova ancora più solida manipolò le risposte del gruppo. C'era sempre un partecipante reale, ma il resto della stanza era pieno di attori. Ciascuno di loro dava una risposta predeterminata. A volte davano la risposta giusta, scegliendo dalla carta a destra la linea identica a quella della carta a sinistra. In altri test

preselezionati, però, davano tutti la risposta sbagliata; dicevano per esempio «Linea B» mentre la linea giusta era chiaramente la C. Asch usò il test della linea perché presupponeva che la conformità sarebbe diminuita. I partecipanti reali avrebbero potuto vedere la risposta giusta con i propri occhi, dunque il fatto che gli altri dessero la risposta sbagliata non avrebbe dovuto contare. I partecipanti reali avrebbero agito in modo indipendente, fidandosi di quello che vedevano. Forse un paio di loro avrebbero esitato di tanto in tanto, ma nella maggior parte dei casi avrebbero dato la risposta giusta.

Invece non lo fecero. Neanche lontanamente. La conformità fu dilagante. Circa il 75 per cento dei partecipanti si conformò al gruppo almeno una volta. E malgrado la maggioranza delle persone non si sia conformata in ogni prova, i partecipanti lo fecero in media un terzo delle volte. Benché potessero vedere con i propri occhi la risposta giusta, seguirono il gruppo. Anche quando potevano affermare chiaramente che il gruppo si sbagliava. Solomon Asch aveva torto e Sherif aveva ragione. Anche quando la risposta è chiara imitiamo gli altri[2].

Il potere della conformità

Immaginate un giorno caldo. Molto caldo. Così soffocante che gli uccelli non fanno neppure lo sforzo di cantare. Avete sete, così entrate in un fast-food locale per prendere una bibita fresca. Raggiungete il bancone e il cameriere vi chiede che cosa desiderate. Se ipotizziamo che vogliate una bibita gassata zuccherata, quale termine generico usate? Che cosa dite al cameriere? Se doveste indicare la parola mancante nella frase «Mi dia un/una _____, per favore», quale sarebbe?

La risposta data dalle persone dipende in grande misura da dove sono cresciute. Negli Stati Uniti, per esempio, gli abitanti di New York, di Filadelfia o degli Stati Uniti nordorientali chiederebbero una *soda*. Invece i cittadini del Minnesota, del Midwest e quelli che sono cresciuti nella regione delle Grandi pianure probabilmente chiederebbero un *pop*. E le persone di Atlanta, New Orleans e gran parte del Sud chiederebbero una *Coke*, cioè una Coca-Cola. Anche se volessero una Sprite (giusto per divertimento, provate a ordinare una *Coke* se per caso vi recate nel sud degli Stati Uniti; il cameriere vi chiederà di quale tipo, a quel punto potrete

rispondere una Sprite, un’acqua tonica, una birra analcolica o perfino una normale Coca-Cola)[3].

Il luogo in cui cresciamo, e gli usi e costumi delle persone che ci circondano, influenzano ogni genere di cosa, dal linguaggio che usiamo ai nostri comportamenti. I bambini fanno proprie le credenze religiose dei genitori, mentre gli studenti universitari adottano le abitudini di studio dei propri compagni di stanza. Che si tratti di prendere decisioni semplici, per esempio quale marca di un determinato prodotto comprare, o più importanti, come quale percorso professionale seguire, tendiamo a comportarci come le persone intorno a noi.

La tendenza a imitare è così basilare che perfino gli animali la sperimentano. I cercopitechi verdi sono piccole e graziose scimmie che vivono perlopiù in Sudafrica. Di dimensioni simili a un piccolo cane, hanno il corpo di colore grigio chiaro, il volto nero e un ciuffo bianco intorno allo stomaco. Vivono in gruppi che possono andare da dieci a settanta esemplari; i maschi si avventurano per conto proprio e cambiano gruppo quando raggiungono la maturità sessuale. Gli scienziati studiano spesso questo tipo di cercopitechi perché hanno caratteristiche simili a quelle degli esseri umani. Evidenziano ipertensione, ansia e persino consumo sociale e abuso di alcol. Come gli esseri umani, la maggior parte di queste scimmie preferisce bere a partire dal pomeriggio, più che di mattina, ma i forti bevitori assumono alcol anche al mattino e alcuni arrivano a bere fino a perdere i sensi.

In uno studio ingegnoso, i ricercatori condizionarono i cercopitechi verdi selvatici a evitare certi alimenti[4]. Diedero loro due vassoi pieni di mais, uno trattato con un colorante rosa e l’altro con un colorante blu. Divisero le scimmie in due gruppi e nel primo immersero il mais rosa in un liquido amaro stomachevole. Nell’altro gruppo invertirono i colori: il mais blu aveva un sapore cattivo e quello rosa uno normale. Gradualmente le scimmie impararono a evitare il colore che aveva un sapore cattivo. Il primo gruppo evitava il mais rosa, mentre l’altro evitava quello blu. Proprio come la *soda* nel Nordest degli Stati Uniti e il *pop* nel Midwest, erano state create delle norme locali. I ricercatori, però, non cercavano solo di condizionare le scimmie; erano interessati all’influenza sociale. Che cosa sarebbe successo alle scimmie nuove, non addestrate, che fossero entrate in ciascuno dei due gruppi?

Per verificarlo i ricercatori tolsero di mezzo il mais colorato e aspettarono qualche mese, finché non nacquero nuove scimmie. A quel punto misero di fronte alle scimmie un vassoio di mais blu e uno di mais rosa. Stavolta, però, eliminarono il sapore cattivo; il mais blu e quello rosa avevano entrambi un gusto normale. Quale dei due avrebbero scelto i cuccioli di scimmia? Il mais blu e quello rosa avevano lo stesso sapore, dunque i cuccioli avrebbero dovuto mangiare entrambi. Ma non lo fecero. Malgrado non fossero ancora nati quando il mais di uno dei due colori aveva un pessimo sapore, i cuccioli imitarono gli altri membri del gruppo a cui appartenevano. Se le loro madri evitavano il mais blu, loro facevano la stessa cosa. Alcuni arrivarono perfino a sedersi sul mais di un colore per mangiare l'altro, ignorando il primo come cibo potenziale.

La conformità era così significativa che le scimmie che cambiavano gruppo cambiavano anche il proprio colore preferito. Alcune scimmie meno giovani di sesso maschile cambiarono gruppo durante lo studio per motivi indipendenti dalla volontà dei ricercatori. Alcune passarono dal gruppo che evitava il mais rosa a quello che si teneva alla larga dal mais blu e viceversa. Di conseguenza cambiarono anche le proprie preferenze alimentari. Gli animali appena entrati in un gruppo adottavano la norma locale, mangiando il mais del colore abituale per gli altri membri del nuovo gruppo.

Se siamo cresciuti chiamando le bibite gassate *soda* e ci trasferiamo in una zona diversa degli Stati Uniti, il nostro linguaggio inizia a cambiare. Dopo aver vissuto un paio d'anni circondati da persone che chiamano la stessa bevanda *Coke*, potremmo trovarci a fare la stessa cosa... Scimmiottando (letteralmente!) gli altri.

Perché le persone si conformano

Qualche anno fa mi recai a San Francisco per un progetto di consulenza. Se siete mai stati nella Bay Area saprete che il clima può essere ogni giorno piuttosto variabile. Le estati tendono a non essere molto calde e d'inverno non fa un freddo terribile. Ogni giorno però è difficile sapere che tempo farà. A San Francisco possono esserci facilmente 20 gradi a novembre e 10 a luglio. Di fatto, una famosa citazione riferita a questa città, comunemente

(ma erroneamente) attribuita a Mark Twain, è «l'inverno più freddo che io abbia mai passato fu un'estate a San Francisco».

Il mio viaggio ebbe luogo a novembre. Poiché venivo dalla East Coast, portai il mio cappotto invernale pesante. Mentre mi preparavo per uscire quella prima mattina a San Francisco, però, mi trovai ad affrontare un dilemma: mi metto il cappotto o no? Controllai le previsioni del tempo, in base a cui la temperatura sarebbe stata di 13-17 gradi, ma non ero ancora sicuro sul da farsi. Quella temperatura sembrava esattamente al limite tra caldo e freddo. Come decidere? Invece di tirare a indovinare da solo, ricorsi a un trucco collaudato nel tempo: guardai fuori dalla finestra per vedere che cosa stessero indossando gli altri. Quando non siamo sicuri della cosa giusta da fare guardiamo gli altri perché ci aiutino a capire. Immaginate di essere alla guida della vostra automobile in cerca di un parcheggio. Dopo aver fatto giri inutili per un'infinità di tempo, trovate un intero lato di una strada senza macchine. Vittoria! Ma l'entusiasmo si tramuta rapidamente in preoccupazione: *Se nessun altro ha parcheggiato qui, forse neanch'io dovrei farlo. Potrebbe esserci la pulizia delle strade o qualche evento speciale per cui parcheggiare qui è vietato*. Se ci sono anche solo un paio di altre vetture parcheggiate lungo quella strada, però, la preoccupazione svanisce. Vi sentite più sicuri di aver trovato un parcheggio lecito.

State cercando di scegliere il cibo da acquistare per il vostro cane o la scuola materna a cui mandare vostro figlio? Sapere che cosa hanno fatto altre persone vi offre spunti sulla cosa migliore da fare. Parlare con altri proprietari di cani di razza simile vi aiuterà a trovare l'opzione alimentare giusta per le dimensioni e il fabbisogno energetico del vostro cane. Parlare con altri genitori vi aiuterà a capire quali istituti abbiano un buon rapporto tra numero di studenti e di insegnanti e offrano il giusto mix tra gioco e apprendimento. Proprio come i partecipanti all'esperimento di cui abbiamo parlato facevano affidamento sugli altri perché li aiutassero a capire di quanto si fosse spostato il punto luminoso nella stanza buia, spesso ci affidiamo agli altri come utile fonte di informazioni che ci aiutino a prendere decisioni migliori. Questo ci permette di risparmiare tempo ed energia. Invece di dare a Fido cibo di una marca diversa ogni settimana, o di passare giornate intere a raccogliere informazioni dettagliatissime su tutte le scuole materne nella zona, gli altri forniscono un'utile scorciatoia. È un'euristica che semplifica il compito di prendere decisioni. Se altre

persone fanno, scelgono o apprezzano una determinata cosa, dev'essere per forza buona.

Come dimostra l'esperimento sulla lunghezza delle linee, però, l'imitazione ha a che vedere con qualcosa in più della semplice necessità di informazioni. Anche quando conosciamo la risposta esatta, il comportamento altrui può avere un impatto su di noi. E il motivo è la pressione sociale.

Immaginate di andare a cena in un bel ristorante con un gruppo di colleghi. Gli affari sono andati alla grande negli ultimi tempi, così il capo porta tutti fuori a festeggiare. Un posto in stile New American che rielabora vecchie specialità con tocchi di nouvelle cuisine. Ogni genere di piatto, dai maccheroni all'aragosta con formaggio, ai tipici panini Sloppy Joe[5] che però, invece della solita carne macinata, contengono tonno albacora. Gli stuzzichini sono buoni, gli antipasti fenomenali e tutti si godono una divertente serata a base di drink e conversazione. Alla fine arriva il momento di ordinare caffè e dessert. Il ristorante è famoso per i dolci. La torta al lime ha un aspetto meraviglioso, ma anche quella al doppio cioccolato. Scelta difficile! Decidete di lasciare che qualcun altro ordini mentre voi rimuginate sulle alternative a disposizione. Poi, però, succede una cosa buffa. Nessun altro vuole il dessert. La prima collega rinuncia, dicendo che è troppo piena, e un secondo collega dice di no perché sta cercando di dimagrire. Poi, una per una, tutte le persone intorno al tavolo respingono l'offerta. Il cameriere arriva a interpellare voi. «Dessert?», vi chiede. Questa situazione somiglia molto all'esperimento di Asch sulla lunghezza delle linee. Sapete quello che volete – ordinare un dolce, la torta al cioccolato *e* quella al lime – proprio come sapevate quale linea fosse quella corretta. Non è che le altre persone forniscano informazioni utili che vi aiutino a prendere una decisione migliore. Ma ciò nonostante, sentite che dovreste lasciar perdere.

Alla maggioranza di noi piace... piacere agli altri. Vogliamo essere accettati, o perlomeno non esclusi. Se non da tutti, almeno dalle persone a cui teniamo. Chiunque sia mai stato scelto per ultimo in vista di una partita di calcetto o lasciato fuori dalla lista degli invitati a un matrimonio sa che essere esclusi non è piacevole. La stessa cosa vale per le situazioni in cui bisogna ordinare un dessert. Certo, potreste essere gli unici a ordinare una vera leccornia. Non esiste alcuna legge che proibisca di mangiare un dolce da soli. Eppure vi sentite strani all'idea di essere il solo a ordinarlo. Avete

l’impressione che le persone penserebbero che siete egoisti, o che risaltereste in modo inopportuno. Nella maggioranza dei casi, dunque, le persone seguono le orme degli altri. Saltano il dessert perché nessuno degli altri l’ha voluto. Semplicemente per far parte del gruppo. Oltre all’informazione e alla pressione sociale, però, esiste un ulteriore motivo per cui le persone si conformano.

I camaleonti e la scienza dell’imitazione[6]

A volte mi guardo allo specchio e vedo il volto di un’altra persona che mi guarda. Le persone, nella maggioranza dei casi, somigliano a un mix dei loro genitori. Il naso del padre e gli occhi della madre. I capelli della madre e la mascella del padre. Quando io mi guardo allo specchio, invece – soprattutto subito dopo essermi tagliato i capelli – vedo mio fratello. Abbiamo una differenza d’età di appena cinque anni e ci somigliamo molto. Forma del volto simile, labbra simili. Io ho i capelli più ricci e più fini dei suoi, ma condividiamo molte caratteristiche.

I geni ovviamente svolgono un ruolo importante. Se due persone hanno gli stessi genitori, gran parte del loro corredo genetico è simile. A seconda delle caratteristiche che trovano espressione, due fratelli o sorelle possono finire per assomigliarsi come due gocce d’acqua. La genetica non è però l’unica ragione per cui fratelli e sorelle si somigliano, perché in verità anche le coppie sposate si somigliano. Malgrado non vengano dalla stessa famiglia, i loro volti hanno qualcosa di simile. Provate a confrontare due persone sposate con due persone scelte a caso, e la somiglianza tra i componenti della coppia sposata sarà maggiore. Tale somiglianza è dovuta in parte all’accoppiamento selettivo. Gli individui tendono a sposare individui di età, nazionalità e origini etniche simili. I cittadini svedesi tendono a sposare altri svedesi, i ventenni tendono a sposare altri ventenni e i sudafricani tendono a sposare altri sudafricani. *Chi si somiglia si piglia*, come dice il proverbio. Oltre a ciò, alle persone tendono a piacere le persone che somigliano loro. Se avete il volto ovale o gli zigomi prominenti, tenderete a trovare più attraenti le persone con il volto ovale o gli zigomi prominenti. Proprio come l’idea della semplice esposizione frequente di cui abbiamo parlato. Tutto questo spinge gli individui a sposare chi abbia almeno una certa somiglianza con loro.

Non è tutto qui, però. Con il passare del tempo, infatti, la somiglianza tra i partner diventa ancor più intensa. Magari tra i due membri di una coppia una certa somiglianza esisteva già in partenza, ma a mano a mano che passano gli anni si rafforza ulteriormente. È come se i due volti si fondessero diventando uno solo. Una volta arrivate al venticinquesimo anniversario di matrimonio, le persone sposate sembrano sempre più uguali come le due famose gocce d'acqua. E sebbene si possa attribuire questo fatto all'età, o alla condivisione prolungata dello stesso ambiente, anche tenendo conto di questi fattori le persone sposate si somigliano più di quanto non ci si potrebbe aspettare.

In realtà è in gioco un meccanismo più impercettibile[7]. Quando ci sentiamo felici, tristi o proviamo qualunque altra emozione, il nostro volto muta in linea con ciò che sentiamo. Quando siamo felici sorridiamo, quando siamo tristi facciamo il broncio, quando siamo arrabbiati alziamo le sopracciglia. Malgrado l'espressione di ogni determinata emozione sia fugace, anni di espressioni ripetute lasciano certi segni sul nostro volto. Le «zampe di gallina», quelle rughette che si formano intorno all'angolo esterno dei nostri occhi, sono spesso chiamate rughe d'espressione perché sono associate alle espressioni del volto, come il sorriso. È come piegare un foglio di carta. Quante più volte lo pieghi, tanto più profonde diventano le pieghe. Le nostre emozioni, però, non sono indipendenti. Tendiamo a rispecchiare, o imitare, le espressioni emotive delle persone che ci circondano. Se un vostro amico ride mentre racconta una barzelletta, probabilmente riderete anche voi. Se invece racconta una storia triste, anche il vostro volto esprimerà tristezza. L'imitazione emotiva è particolarmente prevalente nelle coppie sposate. I coniugi passano molto tempo a guardarsi e ascoltarsi a vicenda. Ciascuno sente l'altro raccontare quello che è successo al lavoro, o empatizza con la frustrazione che deve aver provato per il fatto che un negozio abbia anticipato l'orario di chiusura. Di conseguenza i partner non si limitano a condividere lo spazio e il cibo, ma condividono anche le emozioni. Ridono insieme, piangono insieme e addirittura si arrabbiano insieme. Può darsi che ci vengano le rughe d'espressione perché raccontiamo un sacco di barzellette, ma al nostro partner vengono le stesse rughe per il fatto di ascoltarci. Anni passati a fare le stesse espressioni, nello stesso tempo, lasciano piccole, ma simili, tracce sui nostri volti. L'imitazione ci ha reso somiglianti[8].

I camaleonti sono creature straordinarie. Diversamente dalla maggior parte degli animali, i cui occhi si muovono uno insieme all'altro, hanno due occhi che si muovono in modo indipendente, dotando questi animali di un campo visivo quasi a 360 gradi. La loro lingua è altrettanto impressionante. Può essere lunga il doppio del loro corpo e, quando afferra una preda, può schizzare fuori a quasi 25 Km/h. La caratteristica per cui i camaleonti sono più noti, però, è la loro capacità di cambiare il colore del proprio corpo in risposta all'ambiente in cui si trovano[9]. Gli esseri umani in realtà fanno qualcosa di simile. Forse non cambiamo il colore della nostra pelle, ma imitiamo le espressioni del volto, i gesti, le azioni e perfino il linguaggio di coloro che ci circondano[10]. Sorridiamo quando qualcun altro sorride, facciamo una smorfia quando vediamo qualcuno in preda al dolore e diciamo «*y'all*» quando parliamo con un amico del Texas. Se siamo seduti in riunione e qualcuno si tocca il viso o incrocia le gambe, abbiamo più probabilità di fare anche noi la stessa cosa. Il tutto senza esserne consapevoli.

L'imitazione inizia quasi dal giorno in cui nasciamo. Il neonato con due giorni di vita piange in risposta al pianto di un altro bambino[11] e imita le espressioni emotive delle persone che si prendono cura di lui. Se vede qualcuno tirare fuori la lingua, un bambino piccolo è portato a fare la stessa cosa. E tutte queste imitazioni si verificano in modo inconscio. Non ci appoggiamo deliberatamente allo schienale della sedia se lo fa un'altra persona, e non cerchiamo di parlare con un accento regionale solo perché lo fa un nostro amico. Ma, nonostante sia probabile che non ce ne rendiamo conto, imitiamo in modo costante e automatico le azioni compiute dalle persone che ci circondano. Ci muoviamo, assumiamo posizioni e compiamo gesti impercettibili che rispecchiano le persone con cui interagiamo. E loro fanno la stessa cosa rispetto a noi.

Le basi neurologiche dell'imitazione non sarebbero mai state scoperte, però, se non fosse stato per un cono gelato. In una calda giornata, a Parma, un macaco era seduto nella sua gabbia in un angolo di un laboratorio di neuroscienze in attesa che i ricercatori rientrassero dopo pranzo. L'animale era collegato a una macchina di grandi dimensioni, e una serie di sottili elettrodi, posizionati sul suo cranio, ne registrava l'attività neurale. Gli elettrodi erano focalizzati sulla corteccia premotoria, una regione cerebrale che si attiva quando pianifichiamo e iniziamo a compiere un movimento. È un'area legata in particolare alle azioni che coinvolgono mani e labbra.

Ogni volta che la scimmia muoveva le zampe anteriori, o le labbra, le minuscole cellule cerebrali collegate a queste zone si attivavano e un monitor emetteva un suono[12]. Quando l'animale estendeva una zampa per portare qualcosa alla bocca, *bip, bip... biiip...* il suono riecheggiava in tutto il laboratorio. Fino a quel momento lo studio era andato più o meno come previsto. I neuroni premotori si attivavano ogni volta che il macaco effettuava certi movimenti. A ogni azione, la macchina emetteva un *bip* ad alto volume. Gli scienziati avevano lasciato le apparecchiature accese ed erano andati a mangiare qualcosa. Uno dei dottorandi rientrò mentre mangiava un cono gelato. Lo teneva davanti a sé, un po' come se fosse un microfono. La scimmia lo osservò con interesse, fissando bramosamente il cono. Poi, però, successe qualcosa di insolito. Quando lo studente si portò il gelato alle labbra, il monitor suonò. *Biiiip, bip*. Ma l'animale non si stava muovendo. Lo studente si avvicinò e si portò di nuovo il gelato alla bocca. *Biiip, biiip*, squillò il monitor. Se l'animale era immobile, perché le regioni del suo cervello associate alla pianificazione e all'inizio dei movimenti si attivavano? Emerse che le stesse cellule che si attivavano quando la scimmia compiva un'azione lo facevano anche quando osservava *qualcun altro* fare la stessa cosa. Ovvero, le cellule entravano in funzione quando il macaco si portava la mano alla bocca, ma anche quando si limitava a osservare il dottorando mentre avvicinava il cono gelato alle proprie labbra. Alcuni test condotti successivamente mostrarono che le cellule si attivavano quando la scimmia prendeva una banana, ma anche quando vedeva qualcun altro prenderne una. Non solo: si mettevano in moto anche per certi suoni. Quando la scimmia sgusciava una nocciolina, ma anche quando sentiva che qualcun altro ne sgusciava una. Osservare qualcuno mentre faceva qualcosa faceva sì che il cervello del macaco simulasse la stessa azione. Gli scienziati italiani avevano scoperto quelli che oggi conosciamo con il nome di «neuroni specchio».

Dopo quella prima scoperta i ricercatori hanno trovato neuroni specchio anche negli esseri umani. Guardare una persona mentre compie un'azione attiva in noi la medesima regione corticale che entra in funzione quando compiamo tale azione in prima persona. Se vediamo qualcuno prendere un oggetto, il potenziale evocato motorio (ovvero il segnale del fatto che un muscolo è pronto a muoversi) è simile a quello che scatterebbe se fossimo noi a prenderlo[13]. Gli altri, dunque, possono prepararci a compiere un'azione. Vederli fare qualcosa può attivare la nostra mente in modo tale

che diventi più semplice per noi compiere la stessa azione. Vediamo una persona che raddrizza la schiena mentre è seduta in una riunione? O qualcuno che prende una caramella da una ciotola? È possibile che ci troviamo a fare la stessa cosa, perché la loro azione ci ha preparato a compiere la nostra. La nostra mente, e i nostri muscoli, sono stati indirizzati lungo la via dell'imitazione[14].

Il fatto che siamo programmati per imitare è interessante di per sé, ma l'imitazione comportamentale ha anche alcune conseguenze importanti. Certo, imitiamo gli altri, ma che cosa succede quando sono gli altri a imitare noi?

Jake odiava negoziare. Gli dava così fastidio che avrebbe preferito pagare una nuova automobile a prezzo pieno pur di non dover trattare. Il semplice fatto di dover lanciare un'offerta su eBay era sufficiente perché avesse un piccolo attacco di panico. Che si trattasse di chiarire i requisiti salariali del suo ultimo impiego o di definire i dettagli di un contratto di fornitura, negoziare era una cosa che avrebbe preferito evitare. Gli sembrava un'attività forzata, conflittuale e carica di polemica. Nel tardo pomeriggio di un martedì, però, si trovò intrappolato in una tesa negoziazione, nientemeno che su un distributore di benzina. In un esercizio sulla negoziazione nell'ambito di un MBA gli era stato affidato il ruolo di proprietario di una stazione di servizio, con Susan come avversaria. Aveva il compito di vendere la propria stazione di servizio a buon prezzo. Il proprietario e la moglie avevano lavorato per diciotto ore al giorno negli ultimi cinque anni con l'obiettivo di risparmiare una quantità sufficiente di denaro per realizzare il sogno della loro vita: fare il giro del mondo in barca a vela. Sarebbero partiti da Los Angeles e avrebbero dedicato due anni a veleggiare attraverso decine di posti di cui avevano solo sentito parlare nei libri. Avevano già versato un acconto per l'acquisto di una bella barca d'epoca e avevano iniziato ad attrezzarla in vista del viaggio. L'unico problema era la stazione di servizio. Avevano bisogno di soldi per finanziare il viaggio, dunque dovevano venderla. Jake, nel suo ruolo di proprietario del distributore, stava cercando di disfarsene rapidamente. Doveva venderla presto ma, per coprire le spese del viaggio, aveva necessità di ottenere un determinato prezzo.

Susan era seduta dall'altra parte del tavolo. Le era stato affidato il ruolo di rappresentante di Texoil, una grande compagnia operante nel settore del petrolio e del gas, interessata all'acquisto della stazione di servizio. L'azienda si trovava nel bel mezzo di un'espansione strategica e stava acquisendo stazioni indipendenti, proprio come quella di Jake.

Jake avviò la negoziazione spiegando quanto la sua stazione di servizio fosse meravigliosa. Disse che aveva poca concorrenza e sarebbe stata un'opportunità d'investimento perfetta. In più, nell'ultimo decennio i valori degli immobili erano aumentati; a Texoil, dunque, sarebbe costato molto di più costruire un distributore paragonabile al suo partendo da zero. Susan lo lusingò parlando degli apprezzati trascorsi del suo distributore, ma controbatté che avrebbe richiesto un significativo investimento di capitale da parte di Texoil per essere ammodernato. Pompe nuove e un'area completamente nuova per le riparazioni. La compagnia poteva offrire solo una determinata cifra per la stazione di servizio. Come i negoziatori fanno spesso, ciascuno dei due si concentrò sugli aspetti che favorivano la parte che rispettivamente rappresentavano. Partirono dai motivi per cui il prezzo avrebbe dovuto rispecchiare la posizione avvantaggiata che occupavano e nascosero le informazioni che avrebbero nuociuto alla loro causa. Alla fine iniziarono a proporre delle cifre. Susan offrì 410.000 dollari. Jake declinò gentilmente l'offerta e ne chiese 650.000. Susan alzò lievemente la propria offerta precedente. Jake ribatté abbassando di poco la sua cifra. Mezz'ora dopo non avevano ancora trovato una soluzione.

Esercizi di negoziazione come questo sono messi a punto in modo da migliorare le capacità negoziali degli studenti. Simulando una situazione negoziale reale, gli studenti fanno esperienza nel sondare il terreno nei confronti dell'avversario, decidere quante informazioni riservate svelare e imparare come chiudere un affare. A prima vista, però, questa negoziazione specifica sembrava una barzelletta crudele. Non esisteva alcuna zona di possibile accordo.

* * *

Nelle negoziazioni, la zona di possibile accordo (o margine negoziale) è una fascia entro la quale sia l'acquirente sia il venditore preferirebbero raggiungere un accordo piuttosto che lasciar perdere. Se siete disposti a vendere la vostra casa per qualunque cifra al di sopra di un milione di

dollari e un acquirente è disposto a comprarla per qualunque cifra al di sotto di 1,2 milioni, esiste un margine negoziale ragionevole: 200.000 dollari. Basta una qualsiasi offerta compresa tra 1 e 1,2 milioni di dollari e avrete trovato un accordo. Ovviamente ciascuno di voi vorrebbe accaparrarsi la parte più grande possibile di tale surplus. Come venditore, voi preferireste venderla a 1,2 milioni: otterreste 200.000 dollari in più per acquistare un'automobile nuova, mandare i figli all'università o comprarvi quel quadro che desiderate da sempre. L'acquirente preferirebbe tenere quei 200.000 dollari per sé e appendere lo stesso quadro nel salotto di casa sua. A prescindere dalla parte del surplus che ciascuno di voi riuscirà a tenere per sé, però, all'interno di tale fascia entrambi preferireste stringere un accordo piuttosto che lasciar perdere.

In altri casi la zona di possibile accordo è molto più ristretta. Se siete disposti ad accettare qualunque cifra al di sopra di un milione di dollari per la vostra casa e l'acquirente è disposto a pagare solo un milione di dollari al massimo, il margine negoziale è piuttosto esiguo. L'acquirente può sfoderare tutta la spavalderia che vuole. Può offrire 800.000 dollari, 900.000 o persino 999.000. Ma finché non arriverà alla soglia massima del proprio margine di spesa non raggiungerete un accordo. Nessuno di voi due potrà comprarsi quel quadro. La conseguenza è che quanto più la zona di possibile accordo è ristretta, tanto più la negoziazione è complicata. Quando esiste un margine ampio ciascuna delle parti può barare. Potete partire dalla cifra migliore per voi, ma esistono comunque buone probabilità che si possa arrivare a un accordo. Se si restringe tale fascia, però, trovare un'intesa diventa più difficile. Ciascuna delle parti deve essere disposta a fare un passo in più per soddisfare l'altra. Di conseguenza, spesso non si conclude l'affare. E la negoziazione con Texoil sembrava ancora peggiore. Dava l'impressione che non esistesse alcuna possibile sovrapposizione. La cifra più alta che la compagnia aveva autorizzato Susan a pagare per il distributore di benzina era inferiore a quella che Jake si sentiva in grado di accettare. Ciascuna delle parti poteva arrivare fino al limite estremo che le era concesso senza che si pervenisse a un accordo. Sembrava un esercizio futile.

Fortunatamente, però, esisteva una via d'uscita. Anche se le aspettative economiche a quanto pare non erano allineate, gli interessi di base delle due parti erano compatibili. Certo, Texoil voleva acquistare la stazione di servizio, ma aveva anche bisogno di un buon gestore che la mandasse

avanti in seguito. E il venditore, che l'aveva gestita ottimamente negli ultimi cinque anni, voleva sì disfarsene, ma voleva anche un impiego fisso una volta tornato dal giro del mondo. C'era qualche speranza. Se entrambe le parti fossero riuscite a riconoscere tali interessi in comune, e a definire i termini con un pizzico di creatività, sarebbe stato possibile arrivare a un'intesa. Avrebbero tuttavia dovuto pensare in termini più ampi del solo prezzo della stazione di servizio, tenendo conto anche di altri aspetti. L'acquirente avrebbe potuto raggiungere la soglia massima del margine che si era dato, ma anche garantire al proprietario un posto fisso come gestore una volta che fosse tornato dal suo viaggio. Questa soluzione avrebbe fatto guadagnare al proprietario una quantità sufficiente di soldi per coprire le spese di viaggio e gli avrebbe garantito un impiego dopo quell'esperienza.

Raggiungere un accordo non era impossibile. Richiedeva però che le parti si fidassero a sufficienza l'una dell'altra per rivelare informazioni che altrimenti sarebbero rimaste riservate. Il manager impersonato da Jake doveva confessare che voleva vendere la stazione di servizio per andare in vacanza. E la rappresentante di Texoil impersonata da Susan doveva dichiarare che aveva bisogno di qualcuno che mandasse avanti il distributore. Il venditore doveva avere fiducia nell'acquirente e viceversa. La fiducia, però, è l'ultima cosa che le persone sentono in una negoziazione una tantum. Ogni parte è ossessionata dal desiderio di trarre più valore possibile dall'altra; vuole capire come dare meno informazioni possibili in modo da tenere per sé la massima quantità possibile di valore. Dal punto di vista di Jake, dire che sarebbe andato in vacanza avrebbe potuto indebolire la sua posizione negoziale; per questo motivo le persone che si trovano in una situazione simile alla sua tendono a non rivelare questo tipo di informazioni. Come avrebbe potuto Susan fare in modo che Jake si fidasse di lei? Che cosa avrebbe potuto fare per persuaderlo a rivelare preziose informazioni riservate?

Si è scoperto che un semplice trucco portava negoziatori come Jake e Susan ad avere il quintuplo delle probabilità di successo. Se lo usavano era cinque volte più probabile che chiudessero l'accordo, anche quando tutto sembrava perduto[15]. Di quale trucco si trattava? Quello di imitare l'altro negoziatore. Alcuni ricercatori si sono chiesti se l'imitazione comportamentale potesse aiutare l'acquirente a conquistare la fiducia del venditore. Hanno incaricato varie coppie di «Jake» e «Susan» di condurre la stessa negoziazione. In metà delle coppie, però, hanno detto all'acquirente

di imitare con sobrietà i gesti caratteristici del partner negoziale. Se il venditore si strofinava il volto, anche l'acquirente doveva farlo. Se il venditore si appoggiava allo schienale della sedia o si sporgeva in avanti, l'acquirente doveva fare la stessa cosa. Non in modo palese, ma con sufficiente discrezione perché l'altro non lo notasse. Potrebbe sembrare una sciocchezza. Dopotutto, perché il fatto che una persona si strofini il volto o si appoggi allo schienale della sedia dovrebbe cambiare il fatto che alla fine si raggiunga o meno un accordo? Tuttavia è andata proprio così. Le persone che imitavano il partner avevano cinque volte in più di probabilità di raggiungere un esito positivo. Mentre quasi nessuna delle persone che non hanno imitato la controparte ha raggiunto un accordo accettabile, quelle che l'hanno imitata in modo discreto l'hanno ottenuto nei due terzi dei casi.

L'imitazione facilita le interazioni sociali perché instaura un rapporto. Come un collante sociale, ci lega e ci unisce. Invece di «noi *vs* loro», quando una persona si comporta come noi iniziamo a percepire una maggiore interconnessione tra noi e lei. Ci vediamo più vicini e più interdipendenti. Il tutto senza neppure rendercene conto. Se qualcuno compie le nostre stesse azioni, o si comporta in modo simile a noi, possiamo inferire di avere certe cose in comune o di far parte della stessa tribù. Questo fenomeno potrebbe essere in parte dovuto all'associazione tra somiglianza e parentela. Poiché tendiamo a imitare le persone che ci circondano, vedere qualcuno fare la stessa cosa che stiamo facendo potrebbe fungere da segnale inconscio dell'esistenza tra di noi di un legame di qualche tipo. Se una persona ha il nostro stesso accento o adora i prodotti della nostra marca preferita, sentiamo un'affinità o un legame con lei. Tale connessione, a sua volta, conduce a un maggior apprezzamento reciproco e a interazioni più armoniose.

L'imitazione ha perciò conseguenze interpersonali di ogni tipo[16]. In un esperimento condotto in una sessione di speed dating, le persone con un registro espressivo più simile avevano il triplo delle probabilità in più di essere interessate a rivedersi. In uno studio su coppie consolidate, i partner con un registro espressivo compatibile avevano il 50 per cento delle probabilità in più di essere ancora insieme tre mesi dopo. L'imitazione influisce anche sul successo professionale. Nelle negoziazioni non solo aiuta le persone a raggiungere un accordo, ma permette anche ai negoziatori di creare valore e di appropriarsi di una fetta più grande di tale valore. Nei colloqui di lavoro è stato dimostrato che l'imitazione porta i candidati a

sentirsi maggiormente a proprio agio e a ottenere risultati migliori. E in un esperimento svolto in un contesto retail ha potenziato le capacità persuasive.

Di fatto gli unici casi in cui non imitiamo gli altri sono quelli in cui non vogliamo instaurare un legame con loro. In uno studio, per esempio, le persone soddisfatte del rapporto di coppia avevano in quel momento meno probabilità di imitare i partecipanti attraenti del sesso opposto. Solo quando *non* vogliamo entrare in contatto con gli altri resistiamo a questa tendenza predefinita[17].

È chiaro a questo punto che le persone spesso fanno le stesse cose degli altri. Ma è possibile che tale propensione a imitare contribuisca a determinare quali cose riscuotono successo e quali non lo ottengono?

Che cosa l'imitazione può insegnarci sui blockbuster

All'inizio si vede solo un piede che batte lentamente contro la gamba di alluminio di un banco scolastico. Poi una matita che picchietta su un quaderno. Infine il volto annoiato di una ragazza con il mento appoggiato sul palmo di una mano, in attesa. In attesa che l'orologio batta le tre del pomeriggio. I secondi avanzano lentamente: 2:59 e 57 secondi… 2:59 e 58 secondi. Ogni ticchettio si sovrappone al tamburellare della matita sul quaderno. La telecamera effettua una carrellata su altri studenti che lanciano occhiate verso l'orologio. Quando finirà la lezione? Anche l'insegnante non vede l'ora. Alla fine il suono della campanella interrompe la situazione di stallo. Gli studenti afferrano il proprio zaino, si alzano di scatto e si riversano nei corridoi. Una rapida introduzione ritmica, dopodiché inizia. *Oh baby, baby...*, intona una voce roca. *Bum bum bum bum*, prosegue il beat. *Oh baby, baby...* La telecamera effettua uno zoom su una teenager dai capelli biondo scuro legati in due codini con nastri rosa. Porta una divisa da studentessa di un istituto cattolico, ma somiglia di più a un costume di Halloween che all'abbigliamento usato nella vita reale. Camicia bianca stirata con i due capi legati all'altezza della cintola, gonna nera sopra il ginocchio e lunghe calze nere. La ragazza cammina dimenando i fianchi e, mentre gli studenti sciamano nei corridoi, inizia a svolgere una coreografia coordinata insieme a un gruppo di compagne. *Oh baby, baby, how was I supposed to know...?*

E fu così che, all’inizio dell’autunno del 1998, il mondo fece la conoscenza di una certa Britney Jean Spears.

... *Baby One More Time* fu più di una semplice presentazione. Fu un successo straordinario. Il brano batté i record internazionali di vendita e oggi è uno dei singoli più venduti di tutti i tempi. È stato eletto dalla rivista *Billboard* miglior video musicale degli anni Novanta, e in una votazione ha conquistato il terzo posto tra i video più influenti nella storia della musica pop. L’album di Britney, che portava il suo nome, ottenne 14 dischi di platino negli Stati Uniti e vendette più di 30 milioni di copie nel mondo. È l’album più venduto tra quelli realizzati da cantanti/musicisti solisti adolescenti e uno dei dischi più venduti di tutti i tempi. Non male come inizio. Tuttavia, ... *Baby One More Time* fu soltanto un anticipo di ciò che stava per succedere. Il secondo album della cantante, *Oops! ... I Did It Again*, divenne l’album realizzato da una donna venduto più velocemente nella storia. Il suo terzo album debuttò al numero uno della Top 200 di *Billboard*.

Che la sua musica vi piaccia o meno, Britney Spears è una delle icone pop più famose degli inizi del XXI secolo. Oltre a un Grammy, ha vinto nove Billboard Award, sei MTV Video Music Award, e ha ottenuto una stella sulla Walk of Fame di Hollywood. I suoi tour hanno incassato più di 400 milioni di dollari, ed è l’unica artista nella storia ad avere avuto sia un album sia un singolo al primo posto in classifica in ognuno dei tre decenni della sua carriera. Non c’è proprio da lamentarsi.

Solo per un istante, però, torniamo indietro a prima di tutto questo. Prima dei tour, prima dei milioni di album e prima che la sua vita privata prendesse una piega un po’ stravagante (vi ricordate di Kevin Federline[18]?). Prima ancora di... *Baby One More Time*. Immaginate per un momento di poter «riavvolgere la bobina del mondo». Di poter tornare indietro nel tempo e ricominciare tutto da capo. Britney diventerebbe di nuovo famosa? La «principessa del pop» sfonderebbe comunque?

È difficile mettere in discussione il successo. Dopotutto Britney non è stata una di quegli artisti che sono ricordati per un’unica hit. Dev’esserci qualcosa in lei che le ha permesso di avere così tanto successo, giusto? Britney aveva tutti i segni di riconoscimento di una persona che un giorno sarebbe stata una star. Iniziò a ballare a tre anni. Vinse talent show e apparve in spot pubblicitari a un’età in cui la maggior parte di noi stava ancora imparando le tabelline. Fece persino parte del cast di *The All New*

Mickey Mouse Club, il famoso trampolino di divi adolescenti che lanciò personaggi come Justin Timberlake e Christina Aguilera. Chi mai potrebbe non avere successo con un pedigree del genere?

Quando consideriamo superstar come Britney Spears presupponiamo che siano profondamente speciali. Che abbiano qualche talento o qualità intrinseci che li hanno portati a sfondare. Se chiedete a chi lavora nel settore perché Britney abbia avuto così tanto successo, diranno tutti qualcosa di simile. Che aveva un sound unico nel suo genere. Certo, magari non era la miglior cantante mai esistita, ma aveva qualcosa in più. Questo, unito ai passi di danza «stilosi» e al giusto mix di innocenza e sex appeal, la rese l'artista pop perfetta. Se il mondo tornasse indietro, quelle stesse qualità la renderebbero comunque una star. Il suo successo era inevitabile.

Siamo abituati a formulare presupposti simili su film, libri e altre opere di grande successo. Perché la serie di *Harry Potter* ha venduto oltre 450 milioni di copie? Evidentemente sono ottimi libri. «Ha tutte le caratteristiche di un classico», hanno proclamato alcuni quotidiani parlando della saga. Le «storie avvincenti» sono una cosa da cui «siamo programmati per essere colpiti», hanno sostenuto altri. I libri che vendono così tante copie devono semplicemente essere di qualità superiore rispetto alla concorrenza. Devono essere più interessanti. Scritti meglio. Più accattivanti. È possibile, però, che tali successi siano più casuali di quanto non pensiamo?

Se artisti come Britney Spears sono semplicemente migliori sotto determinati aspetti, gli esperti dovrebbero essere in grado di confermarlo. Certo, probabilmente la musica della cantante non è la migliore dal punto di vista tecnico, ma forse lei ha il sound giusto per sfornare canzoni di successo. Malgrado i critici possano sminuirla, dunque, gli *hit maker* sanno riconoscere una vera diva quando la ascoltano. I grandi manager dell'industria musicale dovrebbero essere in grado di dire a priori che sarà una superstar. Lo stesso vale per *Harry Potter*. J.K. Rowling non è Geoffrey Chaucer, ma quando fece il giro degli editori per proporre *Harry Potter e la pietra filosofale* a metà degli anni Novanta, avrebbero dovuto fare a gara per pubblicarlo. Proprio come un esperto di vini sa cogliere la differenza tra un cabernet decente e uno straordinario, una persona che pubblica libri da dieci anni dovrebbe essere in grado di separare il grano dal loglio. Forse la gente comune non potrebbe farlo, ma gli esperti dovrebbero riuscirci. Invece non ci riuscirono. Il manoscritto originario della Rowling fu respinto

dai primi dodici editori che lo videro. Era troppo lungo, dissero. I libri per bambini non permettono di realizzare alcun profitto. «Se ha un impiego fisso non lo lasci», le consigliarono. E non è solo il caso di J.K. Rowling. Il romanzo *Via col vento* fu respinto trentotto volte prima di essere pubblicato. A Elvis dissero che avrebbe fatto meglio a tornare a fare il camionista. Walt Disney fu licenziato all'inizio della sua carriera perché «era privo di immaginazione e non aveva buone idee». Quanto a *Harry Potter*, rischiò di non essere pubblicato. Fu solo quando un editore diede il manoscritto a sua figlia senza pensarci più di tanto che qualcosa cambiò. La ragazzina assillò il padre per mesi ripetendogli quanto fosse meraviglioso quel libro, finché l'editore non fece un'offerta alla Rowling. E la rese multimilionaria. Se i grandi successi hanno qualche qualità intrinseca che li separa dai flop, dovrebbero essere prevedibili. Forse non da voi, o da me, ma almeno da parte degli esperti del relativo settore. Dalle persone che per lavoro sanno distinguere i veri successi da tutto il resto. Quali sono, però, le implicazioni del fatto che persino gli esperti sbagliano?

Questa domanda assillò il sociologo di Princeton Matthew Salganik mentre stava lavorando alla sua tesi. I libri, le canzoni e i film di grande successo ottengono risultati migliori rispetto ai concorrenti, tanto che tendiamo a considerarli diversi dal punto di vista qualitativo. Se i grandi successi sono nettamente migliori degli altri, però, perché gli esperti fanno così tanta fatica a identificarli? Perché così tanti editori si lasciano sfuggire l'opportunità di ingaggiare la prossima J.K. Rowling?

Per scoprirlo, Salganik e i suoi colleghi apprestarono un semplice esperimento. Progettarono un sito web sul quale gli utenti potevano ascoltare musica e scaricarla gratuitamente. Nessuna canzone famosa e nessun gruppo noto, solo brani sconosciuti di artisti sconosciuti. Artisti locali agli inizi o band che avevano appena registrato la loro prima demo. Gruppi con nomi come Go Mordecai, Shipwreck Union e 52 Metro. I brani erano inseriti in un elenco sequenziale. Gli utenti potevano cliccare su qualunque canzone, ascoltarla e, se la trovavano interessante, scaricarla. L'ordine dei pezzi era diverso per ogni ascoltatore, per garantire che ognuno ricevesse pari attenzione. Parteciparono più di 1400 persone. Oltre ai nomi delle band e ai titoli dei brani, alcuni utenti ricevettero informazioni sulla musica che era piaciuta agli ascoltatori precedenti. Per ogni canzone, potevano vedere il numero di persone che l'avevano scaricata. Se 150 persone avevano scaricato *Lockdown* dei 52 Metro, per esempio, il numero

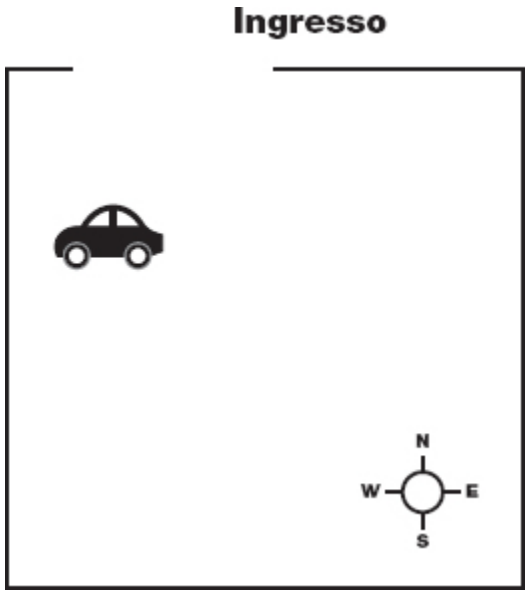
150 appariva di fianco al titolo. Inoltre, proprio come in una classifica dei bestseller, per questi partecipanti esposti all'influenza sociale i brani erano elencati in ordine di popolarità. La canzone più scaricata si trovava in testa all'elenco, seguita dalla seconda canzone e così via. Il numero dei download e l'ordine dei brani venivano aggiornati automaticamente ogni volta che un ascoltatore ne scaricava uno. Successivamente Salganik analizzava le canzoni scaricate dagli utenti. Il semplice fatto di dare informazioni sulle scelte altrui aveva un impatto significativo. All'improvviso gli utenti tendevano a seguire i loro pari. Proprio come se stessero fissando un punto luminoso in una stanza buia, ascoltavano e scaricavano i pezzi che erano piaciuti agli ascoltatori precedenti. La popolarità subiva una concentrazione. Il divario tra le canzoni più popolari e quelle meno popolari aumentava: le prime diventavano ancora più popolari, mentre le seconde erano oggetto di un'attenzione ancora più scarsa. I brani erano sempre gli stessi, ma l'influenza sociale faceva sì che quelli migliori avessero ancora più successo e quelli peggiori ancora meno.

Salganik, però, non aveva concluso il suo esperimento. Vedere come la tendenza delle persone a imitare gli altri influenzasse la popolarità era stato interessante, ma non aveva risolto il problema iniziale. In effetti certe canzoni o certi libri potevano essere più popolari di altri, ma perché gli esperti, armati di ricerche di mercato, non erano in grado di prevedere anticipatamente il loro successo? Per scoprirlo, il sociologo introdusse un ulteriore dettaglio. Riavvolgere la bobina del mondo reale è impossibile. Nessuno può fermare il tempo, tornare indietro e vedere che cosa succederebbe se le cose iniziassero da capo. Invece di programmare una replica dello stesso mondo, dunque, Salganik ne creò otto diversi. Otto mondi a sé stanti, sotto forma di gruppi separati, dall'aspetto identico – almeno inizialmente. Fu una decisione fondamentale. La bellezza degli esperimenti ben congegnati risiede nel controllo. In questo caso ciascuno degli otto mondi partì dallo stesso punto. Tutti avevano accesso alle medesime informazioni. Tutti i brani partivano da zero download, e poiché le persone erano assegnate a un mondo a caso, anche i partecipanti ai diversi mondi erano indistinguibili fra loro. Naturalmente era possibile che ad alcuni piacesse la musica punk e ad altri il rap, ma in ogni mondo c'era in media un numero di persone equivalente con le stesse preferenze. Sotto ogni possibile aspetto, dunque, i mondi partirono dallo stesso punto. Ciascuno, però, ebbe un'evoluzione indipendente. Era quasi come se otto

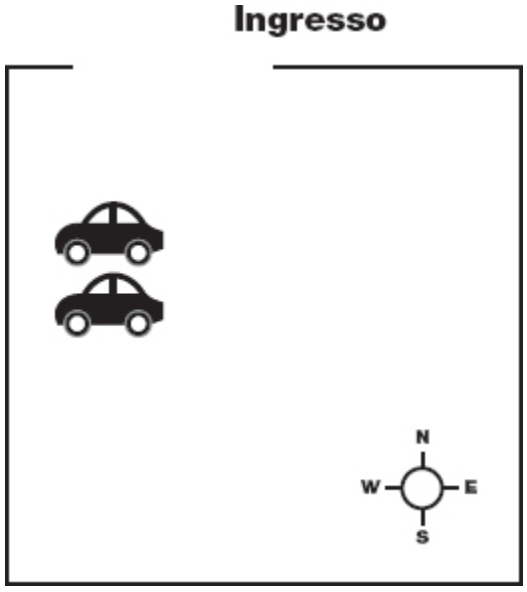
versioni diverse della Terra ruotassero ognuna per sé, ma una di fianco all'altra. Se il successo fosse dovuto solo alla qualità, ogni mondo alla fine avrebbe dovuto avere lo stesso aspetto degli altri. I pezzi migliori avrebbero dovuto essere più popolari, quelli peggiori meno popolari, e le canzoni popolari in un mondo avrebbero dovuto esserlo in tutti i mondi. In media, le preferenze all'interno dei gruppi avrebbero dovuto essere le stesse. Invece non lo furono. La popolarità dei brani registrò ampie variazioni tra i diversi mondi. In un mondo, *Lockdown* dei 52 Metro fu la canzone più popolare. In un altro fu una delle meno popolari. Quarantesimo posto su quarantotto pezzi. Quasi in fondo alla classifica. Stesso brano, gruppi di partecipanti indistinguibili, livelli di successo completamente diversi. Stesse condizioni iniziali, esiti finali diversi. Perché il successo era così variabile? La ragione era l'influenza sociale. Il mondo in cui i 52 Metro ebbero successo non conteneva più appassionati di musica punk di quello in cui non lo ebbero. Poiché le persone tendono a seguire quelle che sono venute prima di loro, però, le piccole differenze casuali esistenti all'inizio ebbero un «effetto valanga».

Per capire perché avvenga questo fenomeno, immaginate di parcheggiare la vostra automobile nei pressi di una sagra di paese. Non c'è un parcheggio vero e proprio e neppure qualcuno che dirige il traffico, solo un campo spazioso in cui le persone lasciano la propria macchina. In generale, per i visitatori in arrivo il punto esatto dove parcheggiare è indifferente; vogliono solo andare a mangiare zucchero filato e salire sulla ruota panoramica. Non c'è nessuna linea bianca che indichi dove debbano essere piazzate le singole vetture, dunque la prima famiglia che arriva può parcheggiare dove vuole.

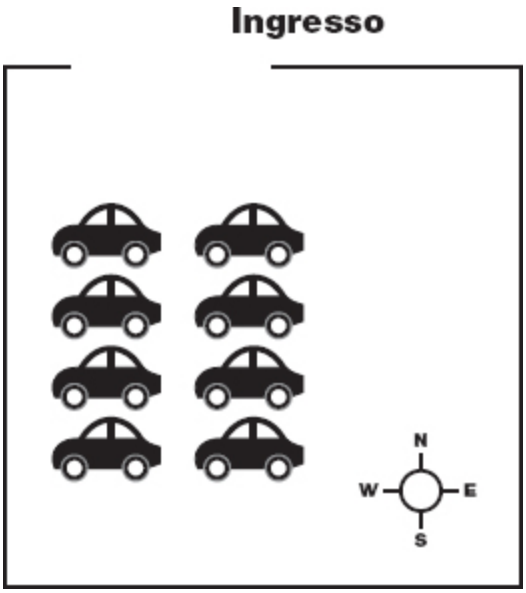
La prima automobile ha a bordo la famiglia Ovest. I suoi componenti preferiscono che la loro macchina sia rivolta a occidente quando parcheggiano, così arrivano, girano a destra e parcheggiano l'auto rivolta a ovest.



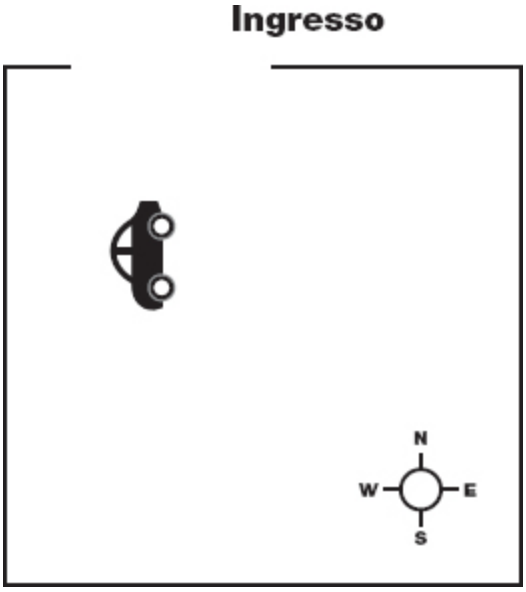
Poi arriva la seconda famiglia, quella dei Sud, che preferiscono parcheggiare rivolti a sud. La loro preferenza però non è tanto marcata, così, dato che la prima automobile è parcheggiata rivolta a ovest, lasciano la propria di fianco alla prima, sempre rivolta a ovest.



Poi il numero delle automobili in arrivo continua ad aumentare. Può darsi che le persone a bordo di ogni vettura abbiano qualche leggera preferenza, ma seguono quelle davanti a loro, finché il parcheggio finisce per avere un aspetto simile a questo:

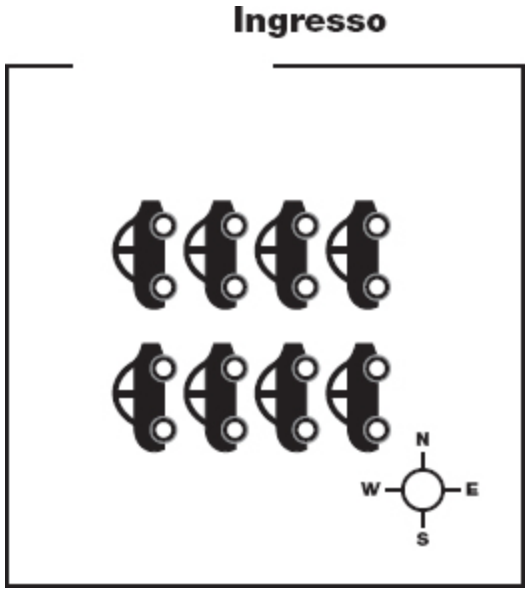


È assolutamente sensato. Ma che cosa sarebbe successo se invece degli Ovest fossero arrivati per primi i Sud? Se la loro fosse stata la prima famiglia a lasciare la macchina nel parcheggio? Invece di parcheggiare rivolti a occidente, data la loro leggera preferenza per l'orientazione a sud, avrebbero parcheggiato la propria auto in questo modo:



Subito dopo arrivano gli Ovest. Avrebbero avuto una leggera preferenza per l'orientamento a occidente, ma dato che una vettura è già rivolta a sud, parcheggiano la propria nello stesso modo. Arrivano sempre più automobili,

che seguono tutte le vetture davanti a loro, finché il parcheggio assume un aspetto come questo:



Stesse otto macchine, stesse preferenze di parcheggio complessive delle persone a bordo delle vetture, ma l'esito è completamente diverso. Tutte le automobili sono rivolte a sud invece che a ovest. Semplicemente a causa delle preferenze delle persone a cui è capitato di parcheggiare per prime.

Fu il medesimo processo a determinare l'esito dell'esperimento sulla musica. Immaginate due dei mondi esposti all'influenza sociale all'inizio dell'esperimento. Sono essenzialmente identici. Nessuno dei brani è stato scaricato neanche una volta. Anche i partecipanti sono più o meno uguali. Proprio come la famiglia Ovest e la famiglia Sud, però, è possibile che individui diversi abbiano preferenze lievemente diverse. Può darsi che una persona abbia una leggera preferenza per la musica punk rispetto al rap e che un'altra abbia una leggera preferenza per il rap rispetto alla musica punk. Inoltre, l'*ordine* in cui queste due persone esprimono le proprie preferenze varia. In uno dei due mondi succede per caso che la persona appassionata di musica punk visiti il sito per prima. Ascolta qualche brano, trova una canzone punk di suo gradimento e la scarica. Punteggio: uno per la canzone punk, zero per il pezzo rap. Poi, quando arriva il secondo ascoltatore, si lascia guidare dalla scelta del primo. La canzone punk ha un maggior numero di download, dunque è oggetto di maggiore attenzione. Il secondo ascoltatore ha una leggera preferenza per il rap, ma in ogni caso il

punk gli piace e il pezzo sembra piuttosto bello, così lo scarica. Punk: 2, Rap: 0. Nell'altro mondo, la persona che preferisce il rap si trova per caso a visitare il sito per prima. Il processo è praticamente identico, ma ha un esito diverso. Quel primo utente ascolta qualche brano, trova un pezzo rap che gli piace e lo scarica. Non perché non sopporta le canzoni punk, ma perché ha una leggera preferenza per il rap. Punk: 0, Rap: 1. Poi arriva l'appassionato di musica punk, ma in questo caso è il secondo visitatore. Invece di seguire la propria leggera preferenza, dunque, è influenzato dagli altri e scarica anch'egli un pezzo rap. Punk: 0, Rap: 2. Ben presto quei due mondi precedentemente identici iniziano ad avere un aspetto leggermente diverso. Un mondo ha al primo posto in classifica un pezzo rock, l'altro ha un brano rap. Anche in questo caso il fatto che una canzone piaccia a una persona non è sufficiente per cambiare interamente le preferenze di qualcun altro. Ma è sufficiente per far pendere la bilancia da un lato. Così, nell'esperimento i brani ai primi posti erano oggetto di maggiore attenzione ed era più probabile che venissero ascoltati e quindi scaricati. Di conseguenza nel primo mondo era più probabile che la canzone punk fosse scaricata ancora, nel secondo che fosse scaricato il pezzo rap. E il processo si ripeté con l'ascoltatore successivo. In modo lento ma costante, proprio come le automobili parcheggiate nel campo, l'influenza sociale spinse mondi precedentemente identici in direzioni diverse. Moltiplicando il proprio effetto per le scelte compiute da migliaia di persone, portò a esiti finali molto diversi.

Le implicazioni sono al tempo stesso semplici e scioccanti. Invece di essere determinate dalla qualità, le hit a volte possono essere imputabili alla pura fortuna e all'influenza del gregge. Se riavvolgessimo la bobina del mondo, forse Britney Spears (e se è per quello anche J.K. Rowling) non avrebbe successo. Il suo video uscì nel momento giusto, piacque ad alcune persone e, per tale motivo, altre salirono sul carro. Forse, però, Britney non era migliore di migliaia di aspiranti musicisti che non abbiamo mai sentito nominare.

Questo significa forse che qualunque cosa potrebbe avere un grande successo? Che i libri e i film orribili hanno esattamente le stesse probabilità di successo di quelli di buona qualità? Non proprio. Anche nell'esperimento di Salganik, la qualità mostrava comunque una correlazione con il successo. I brani «migliori», quelli scaricati più volte nel mondo indipendente, tendevano a registrare un maggior numero di download, mentre quelli

«peggiori» tendevano a essere scaricati un numero minore di volte. I pezzi migliori non ottenevano mai pessimi risultati, e quelli peggiori non avevano risultati estremamente positivi. Tuttavia si registravano molte variazioni. Il che significa che la qualità, di per sé, non sempre è sufficiente.

Esistono migliaia di libri, film e brani che fanno a gara per attirare l'attenzione collettiva. E nessuno di noi ha tempo di leggere le copertine di ogni libro o di ascoltare ogni clip musicale. La maggioranza delle persone non ha una banda di connessione sufficiente per fruire anche solo di una piccola percentuale delle opzioni disponibili. Così usiamo gli altri come utile scorciatoia. Come un filtro. Se un libro è inserito nella classifica dei bestseller, abbiamo più probabilità di scorrerne la descrizione. Se un brano gode già di popolarità, è più probabile che proviamo ad ascoltarlo. Seguire gli altri ci permette di risparmiare tempo ed energia, e (sperabilmente) ci conduce verso qualcosa che ha maggiori probabilità di piacerci. Questo significa forse che *tutti* quei libri o quei brani piaceranno anche a noi? Non necessariamente. Ma è più probabile che daremo loro un'occhiata e proveremo a leggerli, ascoltarli e così via. E date le migliaia di opzioni competitive in circolazione, tale maggiore attenzione è sufficiente per dare un impulso a queste opere. Inoltre, sapere che una cosa è piaciuta agli altri ci incoraggia a concederle il beneficio del dubbio. Il fatto di apparire nella classifica dei bestseller conferisce un'aria di credibilità[19]. Se così tante persone hanno acquistato un determinato libro, dev'essere per forza bello.

J.K. Rowling ha messo involontariamente alla prova queste idee quando ha pubblicato un libro con uno pseudonimo. Dopo il successo ottenuto con *Harry Potter*, l'autrice ha deciso di scrivere un romanzo poliziesco intitolato *Il richiamo del cuculo*. Malgrado la saga di Harry Potter l'avesse portata alla notorietà, le recensioni degli ultimi libri della serie erano state critiche, e Rowling temeva che la sua fama avrebbe suscitato pregiudizi nei confronti del nuovo romanzo. Voleva che il testo parlasse da sé. Così ha pubblicato *Il richiamo del cuculo* con il nome di Robert Galbraith, un mix tra Robert F. Kennedy (detto Bob) e il nome di fantasia che l'autrice stessa usava nella sua infanzia, Ella Galbraith. Il romanzo di Robert Galbraith ha avuto un successo altalenante. È piaciuto a quasi tutte le persone che l'hanno letto. È stato definito un libro «pieno di ispirazione» e «una lettura avvincente». Purtroppo, però, queste persone non sono state numerose. I lettori sono stati pochi e discontinui. *Il richiamo del cuculo* è stato pubblicato senza grande clamore e, nei primi tre mesi sul mercato, ha

venduto solo 1500 copie nell'edizione rilegata. Poi, un giorno il libro è volato dal posto n. 4709 alla vetta della classifica dei bestseller su Amazon. In breve tempo erano state vendute centinaia di migliaia di copie. Le persone si erano forse rese conto della genialità di Robert Galbraith? No. Un attento esame dello stile di scrittura del romanzo aveva forse rivelato che si trattava di un capolavoro della letteratura? Neppure. Qualcuno aveva semplicemente smascherato Rowling come autrice effettiva del libro. Senza il nome di J.K. Rowling, *Il richiamo del cuculo* era semplicemente uno delle migliaia di romanzi polizieschi ben scritti che competevano per conquistare l'attenzione del pubblico. Col nome di J.K. Rowling portava un marchio di qualità da 450 milioni di copie, che ha convinto i potenziali lettori a dargli un'occhiata. Dopotutto, com'era possibile che milioni di persone si sbagliassero?

Influenza sociale in azione

Queste scoperte sulla scienza dell'imitazione hanno diverse implicazioni importanti. Quando cerchiamo di persuadere gli altri o di convincerli a fare qualcosa, tendiamo di default ad avvalerci di premi o punizioni. Il dipendente del mese riceve 100 dollari e un cartello con il suo nome viene appeso al muro. I bambini si sentono dire di mangiare la verdura, altrimenti non avranno il gelato come dessert. Malgrado premi e punizioni siano efficaci a breve termine, spesso però compromettono esattamente ciò che si propongono di ottenere.

Immaginate di essere bloccati su un pianeta alieno in cui si servono solo due piatti per cena: Zagwarts e Gallblats. Non avete mai sentito nominare nessuno dei due, ed entrambi hanno un'aria un po' strana, ma avete molta fame, dunque dovete assolutamente mangiare qualcosa. Prima che abbiate l'opportunità di scegliere un piatto, il vostro ospite dice che prima di poter mangiare gli Zagwarts dovete mangiare i Gallblats. Qual è, secondo voi, il piatto più buono? Gli Zagwarts o i Gallblat? I bambini compiono inferenze simili a proposito del gelato e della verdura. Amano il gelato, e se da un lato è possibile che non amino la verdura, dall'altro il gelato in premio compromette ogni eventuale emozione positiva che potrebbero aver avuto assaggiandola. Dopotutto, se la verdura fosse buona, perché dovrebbero essere premiati per averla mangiata? Dare un gelato in premio manda un

segnale impercettibile del fatto che la verdura, di per sé, non sia un cibo che vale la pena mangiare. Che i bambini debbano essere pagati (con un gelato) per mangiarla. E quando i genitori smetteranno di pagare, i figli smetteranno di mangiarla. Ogni volta che avranno l'opportunità di compiere scelte alimentari autonome la verdura verrà messa da parte. Succede la stessa cosa ai dipendenti di un'azienda. Iniziano a inferire che esista un solo motivo per arrivare puntuali e offrire un buon servizio: il fatto che se lo fanno verranno pagati di più, non il fatto che tengano al proprio lavoro.

Fare affidamento sull'influenza sociale è un approccio più efficace. Proprio come fanno le scimmie davanti al mais rosso e blu, le persone imitano le scelte e le azioni altrui. Se i genitori non sembrano stancarsi mai di mangiare broccoli, i figli faranno la stessa cosa. Purtroppo, però, molti genitori mandano ai figli il segnale che la verdura non è buona. Non mettono molta verdura nel loro stesso piatto, e mangiano prima il pollo, o la bistecca o qualunque altra cosa servita insieme. E se i genitori non mangiano verdura, perché i figli dovrebbero avere voglia di farlo? Se invece i broccoli sono il primo alimento che i genitori si servono, e il primo che mangiano, i figli seguiranno il loro esempio. Quanto più i bambini vedono i genitori mangiare una cosa – e apprezzarla –, tanto più è probabile che facciano la stessa cosa.

L'imitazione è anche un'utile tattica. Immaginate di essere a pranzo con un paio di colleghi in un giorno soleggiato di primavera. Siete seduti a un tavolo all'aperto di un pub locale, e dopo aver scorso il menu per un paio di minuti sapete esattamente che cosa ordinare. Arriva il cameriere, vi chiede che cosa vogliate e snocciolate immediatamente l'ordine: «Hamburger Bruxelles, media cottura, con bacon e formaggio e contorno di insalata». «Va bene», dice. «Hamburger Bruxelles, media cottura, con bacon e formaggio e contorno di insalata, giusto?» «Sì», rispondete in modo concitato. Potete già sentire lo stomaco che brontola. Avete notato che cosa è successo? Probabilmente no. Eppure la stessa cosa succede a ognuno di noi decine, se non centinaia, di volte al giorno. Il cameriere non si è limitato a prendere la vostra ordinazione, ma vi ha anche imitato. Avrebbe potuto dire semplicemente «Va bene» o «Arriva subito!». Ma non l'ha fatto. Vi ha ripetuto l'ordine, parola per parola, copiando esattamente quello che avete detto. Vi sembra un evento insignificante? Forse lo è. Alcune ricerche, però, dimostrano che tale esempio di imitazione ha appena incrementato la mancia che darete al cameriere del 70 per cento. Che si cerchi di ottenere un

contratto, fare in modo che qualcuno faccia qualcosa per noi o semplicemente piacere agli altri, imitarne in modo impercettibile il linguaggio e i vezzi è un facile punto di partenza. Anche una tattica semplice come quella di imitare lo stile che usano per salutare nelle email (per esempio «Ehilà», «Ciao» o «Salve») rafforza il legame.

* * *

Se capiamo perché gli individui imitano gli altri, possiamo anche imparare a essere in prima persona meno sensibili all'influenza altrui. Le decisioni di gruppo soffrono spesso del fenomeno chiamato *groupthink*, o pensiero di gruppo, in cui la conformità e il desiderio di armonia tra i componenti portano i gruppi a prendere decisioni peggiori. Provate ad assistere a un focus group durante la condivisione delle opinioni o a un comitato aziendale mentre decide quali candidati assumere: chiunque parli per primo ha un impatto significativo sull'esito finale. Proprio come i brani musicali nell'esperimento che abbiamo descritto ottenevano popolarità grazie alle preferenze dei primi ascoltatori, la direzione presa da una discussione o da una votazione dipende dall'opinione della persona che parla per prima. I membri del gruppo che erano indecisi tendono a conformarsi e, a meno che non abbiano forti obiezioni, le persone contrarie tendono a tenere per sé la propria opinione. Senza proferire molte parole, il gruppo prende tranquillamente una direzione, mentre avrebbe potuto altrettanto facilmente prendere quella opposta.

Al pensiero di gruppo è stata attribuita la colpa delle cose più diverse, dal disastro dello space shuttle Challenger alla crisi dei missili di Cuba. Si parla di saggezza della folla, ma la folla è saggia solo quando il gruppo ha accesso alle informazioni possedute individualmente da ognuno. L'aggregazione di tali bacini informativi può portare a decisioni migliori di quelle che qualsiasi persona potrebbe prendere da sola. Se però ognuno si limita a seguire tutti gli altri, o tiene per sé le informazioni che ha, il valore del gruppo va perduto. Di conseguenza, carpire le informazioni in possesso di ciascuno è fondamentale. Come possiamo farlo? Come possiamo incoraggiare le voci contrarie a farsi sentire?

È emerso che anche una sola voce di dissenso può essere sufficiente. Se nell'esperimento di Asch sulla lunghezza delle linee anche solo una persona dava la risposta esatta, questo bastava a far sì che i partecipanti interpellati

successivamente si sentissero liberi di darla a loro volta. Non era necessario che lo facessero metà dei partecipanti, bastava un solo complice. Non abbiamo bisogno di far parte della maggioranza per sentirci a nostro agio nell'esprimere le opinioni che abbiamo, abbiamo solo bisogno di sentire che non siamo soli. È interessante notare che l'altra voce di minoranza non deve neppure avere la *medesima* opinione. Anche il fatto che un dissenziente desse l'altra risposta errata (linea A invece che linea B) era sufficiente per far sentire le persone libere di dare la risposta giusta (linea C). Il semplice fatto che ci fosse una voce di dissenso, anche se gli altri non erano d'accordo con la sua risposta, li faceva sentire più a loro agio nell'esprimere la propria opinione individuale. Tale voce dissenziente cambiava la natura della discussione. Non si trattava più di «giusto» *vs* «sbagliato», o di essere dalla parte del gruppo o contro di esso. A quel punto la risposta era una questione di opinione. E quando è chiaro che esistono opinioni diverse, ciascuno si sente molto più a suo agio nell'esprimere la propria. Per incoraggiare le voci dissenzienti, alcuni manager incaricano esplicitamente una persona di esprimere in ogni occasione un punto di vista opposto. Questo non solo incoraggia le persone che condividono quel punto di vista a farsi sentire, ma incoraggia anche altre visioni alternative.

Anche la privacy ha un effetto potente. Per poter imitare gli altri dobbiamo vedere ciò che fanno, e la parte in cui li vediamo è più importante di quanto non pensiamo. Se non possiamo vedere o osservare ciò che fanno, non hanno modo di influenzarci. Se una scimmia non potesse mai vedere se le altre hanno mangiato il mais rosso o quello blu, la loro scelta non potrebbe in alcun modo influenzare la sua. L'influenza sociale funziona solo quando le opinioni o i comportamenti altrui sono visibili[20].

Da ciò deriva che un modo per scampare all'influenza... dell'influenza è quello di mantenere segrete le proprie scelte o opinioni. Ricorrere al voto scritto invece che all'alzata di mano durante le riunioni incoraggia l'indipendenza e aiuta a evitare il *groupthink*. Anche chiedere alle persone di mettere nero su bianco la loro opinione preliminare prima della riunione può essere utile. È un piccolo gesto, ma se si ha una traccia scritta prima di interagire con gli altri è più difficile allontanarsi dalle proprie convinzioni e più probabile che si dia ascolto a punti di vista diversi.

Questi stessi principi generali possono essere sfruttati per influenzare gli altri. A volte un'opinione si perde in un'accozzaglia di voci, ma basta che il gruppo sia ridimensionato perché quella voce abbia maggior peso. Invece di

cercare di influenzare l'intera stanza, è più facile creare un consenso se si parla con ogni persona a livello individuale prima dell'incontro. Partendo da altre persone che sono d'accordo con noi, si può formare una piccola coalizione che successivamente potrà aiutarci a persuadere le persone indecise. Avere il primo turno di parola è un altro modo semplice per influenzare la discussione. Può darsi che non tutti siano d'accordo, ma se parliamo per primi generiamo un'attrazione gravitazionale che incoraggia le persone neutrali a unirsi alla nostra causa.

I concetti che abbiamo espresso suggeriscono anche che le lunghissime file per ordinare un *cronut*[21], i cheesecake giapponesi o qualunque altro cibo di moda probabilmente lasciano il tempo che trovano. Esistono quasi certamente nelle vicinanze posti altrettanto buoni, che però non obbligano a rimanere in attesa per quasi un'ora.

Quando i turisti sono in cerca di *cheesesteaks*[22] a Philadelphia, si sentono sempre dire di andare da Pat's o da Geno's. Questi famosi ristoranti di cucina «South Philly» servono costate di manzo tagliate a fettine sottili su lunghi panini, accompagnate da provolone, formaggio americano o persino la nota salsa al formaggio Cheez Wiz, per chi la desidera. Di sera tardi o nei weekend, le code di fronte a queste vere e proprie istituzioni possono raggiungere dimensioni epiche. Ma questi posti sono davvero a tal punto migliori di qualunque altro? È improbabile. Di fatto non è neppure certo che siano i migliori. Di certo, però, sono rinomati. Un certo numero di anni fa, grazie a un mix di qualità e fortuna, batterono i concorrenti in termini di numero di raccomandazioni fatte dai visitatori venuti da fuori città. E poiché le persone che ci andavano ne parlavano con i loro amici, che successivamente ne parlavano con i propri e così via, una piccola differenza iniziale si è rapidamente ingigantita, proprio come nell'esperimento sui brani musicali. Nulla attira una folla quanto una folla.

Prima di passare mezza giornata da Disney World facendo la fila per entrare nella Space Mountain, o di restare accampati una notte per comprare un nuovo prodotto, faremmo meglio a considerare le possibilità a nostra disposizione. I viaggi a volte possono somigliare a un tentativo di ricreare una carrellata dei migliori momenti vissuti da altri. Ci ritroviamo a fare la fila davanti a un posto famoso dopo l'altro, o a combattere con la massa strepitante per scattare la classica fotografia di un ponte o un palazzo. Se è piacevole, va benissimo, ma se non lo è, forse potremmo dare un'occhiata

dietro l'angolo. Probabilmente c'è un posto altrettanto interessante ma non così affollato.

In conclusione, le scoperte che abbiamo presentato illustrano la gamma delle cose, da quelle banali a quelle più profonde, che sono influenzate dagli altri. Tendiamo a pensare di essere al centro delle nostre scelte. Delle nostre preferenze, delle nostre predilezioni, delle cose che ci piacciono o non ci piacciono a livello individuale. Dal cibo che ordiniamo al linguaggio che usiamo e ai prodotti che diventano popolari, però, gli altri hanno un impatto sorprendente. Provate a chiedere a qualcuno se la negoziazione a cui ha partecipato abbia avuto successo perché la sua controparte l'ha imitato: vi riderà in faccia come se foste matti. Quel tipo di influenza, però, ha comunque influito sul successo del negoziato.

È chiaro a questo punto che gli altri influenzano il nostro comportamento, spesso senza che ne siamo consapevoli. Tale influenza, però, ci porta sempre a comportarci come loro? O forse a volte ci conduce a fare qualcosa di diverso?

---

[1] Muzafer Sherif (1935), «A Study of Some Social Factors in Perception: Chapter 2», *Archives of Psychology*, 187, pp. 17-22.

[2] Per una sintesi di alcuni degli studi condotti da Asch si veda Solomon Asch (1956), «Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority», *Psychological Monographs*, 70, pp. 1-70.

[3] Oppure immaginate di essere in ufficio a chiacchierare con alcuni colleghi. State per andare a pranzo, ma gli altri sono sotto pressione per una scadenza e non possono venire con voi. Poiché siete una persona gentile, chiedete ai membri del gruppo se potete portare loro qualcosa. Come vi rivolgete al gruppo – cioè, quale parola o quali parole usate per rivolgervi a un gruppo di due o più persone? Come riempite lo spazio in bianco nella frase «_____, volete che vi porti qualcosa?». Questa domanda sembra ancora più facile, ma anche in questo caso, dipende dalle persone che avete intorno. Negli Stati Uniti gli abitanti delle regioni occidentali o nordorientali tendono a dire *you guys* («gente»). Quelli del Sud, invece, tendono a dire *y'all* (da *you all*, «voi tutti»). Gli abitanti del Kentucky tendono a dire *you all*, per esteso. Alcune persone provenienti da Filadelfia o da Boston potrebbero dire addirittura *youse* [altra variante di *you all*], per esempio *Youse guys want something from the store?*.

[4] Erica Waal, C. Borgeaud, A. Whiten (2013), «Potent Social Learning and Conformity Shape a Wild Primate's Foraging Decisions», *Science*, 340, pp. 483-85. Altri studi sugli animali mostrano che le balene assimilano da altri esemplari nuovi metodi per alimentare i piccoli. Si vedano Jenny Allen, M. Weinrich, W. Hoppitt, L. Rendell (2013), «Network-Based Diffusion Analysis Reveals Cultural Transmission of Lobtail Feeding in Humpback Whales», *Science*, 26, pp. 485-88; Marietta Dindo, T. Stoinski, A. Whiten (2011), «Observational Learning in Orangutan Cultural Transmission Chains», *Biology Letters*, 7, pp. 181-83. Altri lavori suggeriscono che gruppi diversi di scimpanzé abbiano culture diverse, il che è in linea con l'idea che apprendano dagli altri esemplari dello stesso gruppo

ma che i vari gruppi differiscano tra loro. Si veda Andrew Whiten, J. Goodall, W. McGrew, T. Nishida, V. Reynolds, Y. Sugiyama, C. Boesch (1999), «Cultures in Chimpanzees», *Nature*, 399, pp. 682-85. I pesci imitano altri pesci. Si veda Thomas Pike, Kevin Laland (2010), «Conformist Learning in Nine-Spined Sticklebacks' Foraging Decisions», *Biology Letters*, 6, pp. 466-68.

[5] I panini chiamati *sloppy joe* sono una specialità nordamericana diffusa in versioni diverse a seconda della zona. Il pane è lo stesso usato per gli hamburger, mentre gli ingredienti principali del ripieno sono carne macinata o a tocchetti, cipolle, ketchup o salsa di pomodoro e altre spezie [*N.d.T.*].

[6] *Mimicry* nell'originale. L'inglese usa lo stesso termine per dire «imitazione» e «mimetismo» [*N.d.T.*].

[7] Anthony C. Little, Michael Burt, David Perrett (2006), «Assortative Mating for Perceived Facial Personality Traits», *Personality and Individual Differences*, 40, pp. 973-84; Verlin Hinsz (1989), «Facial Resemblance in Engaged and Married Couples», *Journal of Social and Personal Relationships*, 6, pp. 223-29; Wayne Griffiths, Phillip Kunz (1973), «Assortative Mating: A Study of Physiognomic Homogamy», *Social Biology*, 20, pp. 448-53; Robert Zajonc, Pamela Adelmann, Sheila Murphy, Paula Niedenthal (1987), «Convergence in the Physical Appearance of Spouses», *Motivation and Emotion*, 11, pp. 335-46.

[8] Le coppie che con l'andare del tempo finiscono per assomigliarsi di più riferiscono anche di avere un rapporto migliore. Condividere interessi e preoccupazioni ed empatizzare ripetutamente l'uno con l'altro incrementa la soddisfazione. Gli anni passati a imitarsi l'un l'altro in modo impercettibile, però, non li hanno resi solo più felici ma anche più somiglianti.

[9] Si è scoperto che i camaleonti cambiano colore per molti motivi tra cui la temperatura, la luce e l'umore. Malgrado molti di questi motivi non abbiano nulla a che vedere con il colore dell'ambiente circostante, la percezione popolare rimane quella che questi animali cambino per adattarsi all'ambiente in cui si trovano. Russell Ligon (2013), «Chameleons Talk Tough by Changing Colors», *The Conversation*, December 19, ripubblicato alla pagina http://www.scientificamerican.com/article/chameleons-talk-tough-by-changing-colors/.

[10] Tanya Chartrand, John Bargh (1999), «The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Interaction», *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, pp. 893-910. Per un riesame integrativo degli studi sull'imitazione si vedano Rick Van Baaren, L. Jansen, T. Chartrand, A. Dijksterhuis (2009), «Where Is the Love? The Social Aspects of Mimicry», *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 364, pp. 2381-89; Tanya Chartrand, Jessica Lakin (2013), «The Antecedents and Consequences of Human Behavioral Mimicry», *Annual Review of Psychology*, 64, pp. 285-308.

[11] Marvin Simner (1971), «Newborn's Response to the Cry of Another Infant», *Developmental Psychology*, 5, pp. 136-50.

[12] Mirror Neuron Forum (2011), *Perspectives on Psychological Science* 6, pp. 369-407.

[13] Per una discussione sui neuroni specchio nelle prime fasi di ricerca si veda L. Fadiga, L. Fogassi, G. Pavesi, G. Rizzolatti (1995), «Motor Facilitation During Action Observation: A Magnetic Stimulation Study», *Journal of* Neurophysiology, 73, pp. 2608-11. Per una discussione più recente si veda Vittorio Gallese, M. Gernsbacher, C. Hayes, G. Hickok, M. Iacoboni (2011), «Mirror Neuron Forum», *Perspectives on Psychological Science*, 6, pp. 369-407.

[14] È possibile che i neuroni specchio si siano formati a causa dell'evoluzione per facilitare l'acquisizione di conoscenze. I neonati devono affrontare l'arduo compito di apprendere centinaia di cose nuove. Da sorridere e muovere le diverse parti del proprio corpo, inizialmente, fino a camminare e parlare. È come se venissimo scaraventati di fronte al sistema di guida di un'astronave e di punto in bianco ci chiedessero di pilotarla. Ogni cosa è completamente ignota. I neuroni specchio contribuiscono ad accelerare l'apprendimento. Invece di dover capire da soli come fare a sorridere, guardare qualcun altro che sorride dovrebbe incoraggiare tale azione. Dovrebbe preparare la regione del cervello che controlla i muscoli facciali a compiere i passi necessari per fare un sorriso. E così

facendo, dovrebbe rendere più semplice per il neonato fare la stessa cosa. L'apprendimento può anche generare di per sé neuroni specchio. Prima che l'apprendimento abbia luogo, può esistere una connessione limitata tra i diversi neuroni sensoriali che codificano le varie azioni e i neuroni motori che ci permettono di compiere tali azioni. Ma tramite l'auto-osservazione, o le situazioni in cui un adulto assume la stessa espressione del neonato, si può instaurare una connessione tra l'attivazione dei neuroni sensoriali che osservano un comportamento e quella dei neuroni motori che lo producono. A quel punto l'attivazione simultanea rafforza la connessione e finisce per condurre alla formazione di un neurone specchio. Insomma, tra i neuroni che si attivano simultaneamente sorge un collegamento.

[15] W.W. Maddux, E. Mullen, A. Galinsky (2008), «Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces: Strategic Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes», *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, pp. 461-68.

[16] Per alcuni esempi delle conseguenze dell'imitazione si vedano Molly Ireland, R. Slatcher, P. Eastwick, L. Scissors, E. Finkel e J. Pennebaker (2010) «Language Style Matching Predicts Relationship Initiation and Stability», *Psychological Science* 20, pp. 1-6; Maddux *et al*., «Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces»; Rick Van Baaren, R. Holland, B. Steenaert, A. Knippenberg (2003), «Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation», *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, pp. 393-98.

[17] L'imitazione è una componente così normale delle interazioni interpersonali che quando non avviene, gli individui si sentono respinti. Quando si dice a una persona di evitare di fare le stesse cose dell'individuo con cui sta interagendo, quest'ultimo prova una maggiore necessità di instaurare un legame e registra un picco ormonale.

[18] Ex marito di Britney Spears [*N.d.T.*].

[19] Alan Sorensen (2007), «Bestseller Lists and Product Variety», *Journal of Industrial Economics*, 4, pp. 715-38.

[20] Questo vale anche per le nostre scelte. Se vogliamo evitare che gli altri influenzino le nostre decisioni, è utile che le teniamo per noi. È per questo che le coppie che stanno per avere un figlio spesso tengono segreto il nome che gli daranno fino al momento della sua nascita. Questo evita possibili seccature, per esempio sentirsi dire da uno zio che quel nome è collegato a un'infezione batterica poco conosciuta, il che obbligherebbe a ricominciare la ricerca da capo.

[21] Un mix tra ciambella e croissant [*N.d.T.*].

[22] Caratteristici panini ripieni di carne e formaggio [*N.d.T.*].

2 Un cavallo di colore diverso

Non c’era. Seduta di fronte al computer in casa di una sua amica, con le gambe che penzolavano dalla sedia, la dodicenne Morgan Brian scrutava il monitor con lo sguardo che guizzava in ogni direzione. In preda alla frenesia, scorse le file di nomi dall’alto al basso. Prima la squadra A. Poi la squadra B. Infine, la squadra C. Tutte le sue compagne di squadra apparivano nell’elenco. Dalla prima all’ultima. Tutte e dieci erano riuscite a entrare in questa o quella squadra del programma di preparazione alle Olimpiadi. Tranne lei. Morgan era disperata. Aveva dedicato la sua vita al calcio e non voleva nient’altro che un posto in una di quelle squadre. Peggio ancora, quell’estate le sue compagne di squadra si recarono a Montevallo, in Alabama, per il ritrovo regionale dell’Olympic Development Program, lasciandola a casa.

Fu un’estate dura, ma si dimostrò preziosa. Quell’insuccesso divenne fonte di motivazione. Morgan lavorò con più impegno di quanto non avesse mai fatto. Era sempre stata minuta. Più bassa e più magra delle ragazze meno giovani con cui spesso giocava, tanto che le sue compagne di squadra l’avevano soprannominata «Plancton». Ma in breve tempo la sua stazza e la sua abilità aumentarono. Giocava prima e dopo ogni allenamento, esercitandosi negli aspetti fondamentali del calcio con chiunque riuscisse a trovare. Controllo di petto e tiri al volo. Tocchi con ogni lato di entrambi i piedi. Ripetizione continua degli stessi movimenti finché non diventavano istintivi.

Un anno dopo quel fallimento, Morgan entrò nella squadra statale. Poi in quella regionale. E infine nella nazionale giovanile. Una decina di anni dopo è scesa in campo come esponente più giovane della nazionale statunitense. All'età di ventidue anni, infatti, è stata una delle colonne portanti che hanno aiutato la squadra a vincere i Mondiali di calcio femminile del 2015. Morgan Brian, centrocampista dal gol facile, è stata definita il collante che unisce la difesa all'attacco. Alcuni la considerano il futuro del calcio statunitense. La prossima grande campionessa americana. Una nuova Mia Hamm in formazione.

La prima avversaria che Morgan dovette affrontare, però, non fu un'abile attaccante brasiliana o una robusta giocatrice tedesca addetta alla difesa, ma sua sorella maggiore Jennifer. Insieme davano calci al pallone nel cortile di casa fino all'ora di cena. Jennifer aveva cinque anni più di lei, dunque Morgan non vinceva molte di quelle partite a due, ma quel passatempo fomentò il suo interesse per il calcio.

A quanto pare Morgan Brian è in buona compagnia. Le migliori calciatrici tendono a non essere primogenite. Delle ventitré giocatrici della nazionale statunitense che hanno partecipato ai Mondiali di calcio femminile del 2015, per esempio, diciassette hanno fratelli o sorelle maggiori. Coincidenza?

Come qualunque altra organizzazione, la nazionale statunitense è interessata a prevedere quali giocatrici avranno buoni risultati. Che cosa fa sì che alcune abbiano prestazioni migliori delle altre? Forse certi fattori tendono a essere associati al successo? Dalla nazionale ai vivai, in cui i giovani talenti si allenano a partire dalle scuole medie, i posti disponibili sono limitati. Le giocatrici che ce la fanno sono solo un certo numero. Ma sceglierle è difficile. Come selezionare le persone da convocare, e quali sono i fattori predittivi del fatto che una determinata atleta un giorno farà parte della nazionale?

Per scoprirlo, alcuni ricercatori hanno studiato giocatrici di tutte le età[1]. Ragazze che hanno partecipato almeno a un campo di allenamento della nazionale femminile statunitense, dalla squadra under-14 fino alle atlete di 23 anni. I ricercatori hanno misurato vari fattori, dalle capacità fisiche e dal profilo psicologico alla provenienza geografica e alle aspirazioni. Sono emerse correlazioni intriganti di ogni tipo. Le giocatrici di successo tendevano a vivere con entrambi i genitori; le madri o i padri spesso facevano volontariato aiutando la loro squadra in qualche modo; e in molti

casi i genitori avevano un grado di istruzione superiore alla maturità. Al di là di tutti questi aspetti, però, spiccava un fattore: l'ordine di nascita. I tre quarti delle migliori giocatrici degli Stati Uniti avevano almeno un fratello o una sorella maggiore. E non si tratta solo del calcio. Da un esame di oltre trenta sport in tutto il mondo è emerso lo stesso modello ricorrente. I migliori atleti tendono a essere almeno secondogeniti[2].

Esistono molti motivi per cui una persona che ha un fratello o una sorella maggiore può essere un atleta migliore. L'opportunità di osservare i fratelli o le sorelle più grandi offre un'introduzione precoce. Essi possono insegnare ai più giovani a giocare e rappresentare per loro una fonte di ispirazione. Inoltre possono fungere da partner di allenamento o da avversari. Non per niente si parla di rivalità tra fratelli/sorelle. Competere con familiari maggiori di età, spesso di corporatura più robusta, costringe i più giovani a svilupparsi rapidamente. Devono far fronte al fatto di essere più piccoli, più leggeri e spesso più lenti. Per tenersi al passo con i più grandi, o addirittura batterli, hanno un'unica scelta: imparare velocemente. Un ambiente così intrinsecamente impegnativo li motiva a prendere più rischi e a sviluppare le proprie abilità.

È interessante notare, però, che mentre gli atleti migliori tendono ad avere fratelli o sorelle più grandi, questi ultimi non praticano necessariamente lo stesso sport. Nella ricerca che abbiamo citato i fratelli e le sorelle maggiori in generale erano attivi e praticavano qualche sport, ma non necessariamente quello in cui il fratello o la sorella minore aveva avuto successo. Le giocatrici di calcio di primo livello, per esempio, avevano fratelli o sorelle maggiori, che però magari giocavano a basket o a pallavolo invece che a calcio. Se pertanto gli atleti non imparano semplicemente dai fratelli o dalle sorelle maggiori, e non competono con loro, perché hanno più successo?

I primogeniti di una famiglia tendono a ottenere risultati migliori in ambito accademico[3]. Da uno studio condotto negli Stati Uniti è emerso che hanno una media dei voti più alta, ottengono punteggi più elevati negli esami di ammissione all'università e nelle classifiche di merito che danno diritto a borse di studio a livello nazionale. Hanno più probabilità di andare al college e frequentano scuole più selettive. Mentre alcuni attribuiscono il loro maggior successo accademico al grado di attenzione più elevato ricevuto dai genitori, o alla disponibilità di più risorse per chi nasce per primo, esiste un'altra spiegazione di natura più sociale. Ovviamente i

primogeniti sono quasi sempre i primi a iniziare gli studi. E se è vero che non tutti eccellono in ambito scolastico, molti di loro almeno cercano di conseguire buoni risultati. In effetti i primogeniti tendono a essere visti come i figli studiosi e coscienziosi[4]. Non sorprende, dunque, che tendano a essere sovra-rappresentati negli elenchi dei personaggi famosi e tra gli scienziati che ottengono riconoscimenti, compreso il premio Nobel. Sono iper rappresentati anche tra i leader politici mondiali, compresi i presidenti degli Stati Uniti[5].

Nascendo in un ambiente di questo tipo, i figli più piccoli si trovano di fronte a una scelta: possono cercare di andar bene a scuola, come il fratello o la sorella maggiore, o possono cercare di occupare una nicchia diversa. Possono seguire la strada già battuta, o abbandonarla e aprirne una nuova. E un modo per differenziarsi è quello di trovare un ambito diverso in cui impegnarsi. In linea con questo concetto, i figli successivi al primogenito tendono a ottenere risultati migliori in campo sportivo. Non solo sono sovra-rappresentati tra gli atleti eccellenti, ma anche tra gli atleti di successo in generale.

Uno studio ha preso in esame le attività extrascolastiche di oltre 300.000 matricole universitarie. Centinaia di migliaia di ragazzi in più di 550 istituti diversi. Scuole di ogni tipo, da piccoli college che offrono corsi di laurea biennali a grandi università quadriennali. Mentre pochi di questi studenti sarebbero mai arrivati a competere a livello nazionale, lo studio ha analizzato un livello intermedio di successo in ambito sportivo: il conseguimento di una *varsity letter* (il tipico monogramma che viene cucito sulla divisa studentesca per certificare l'appartenenza a una squadra d'élite del proprio istituto). È emerso che gli atleti che raggiungevano un buon livello già durante le scuole superiori tendevano ad avere fratelli o sorelle maggiori. Gli studenti con fratelli o sorelle più grandi, infatti, avevano più probabilità di aver ricevuto una *varsity letter* alle scuole superiori[6]. Inoltre avevano più probabilità di passare del tempo a discutere di sport con i loro amici. Apparentemente il fatto che tali atleti riconosciuti (di sesso maschile o femminile) avessero uno, tre oppure quattro fratelli o sorelle non faceva differenza. Ciò che contava era che avessero almeno un fratello o una sorella maggiore. I primogeniti avevano meno probabilità di essere inseriti in un *varsity team*, e i figli unici ne avevano ancora meno.

Le differenze tra fratelli e/o sorelle vanno al di là dell'ambito accademico e di quello sportivo[7]. I primogeniti tendono ad avere visioni

politiche e sociali più conservatrici. Hanno meno probabilità di essere a favore dell'aborto o del sesso con sconosciuti. I più piccoli, invece, tendono a essere più liberali. Hanno meno probabilità di assistere a funzioni religiose, e più probabilità di ammettere di aver imbrogliato a un esame o di aver bevuto birra alle superiori.

È importante non generalizzare eccessivamente a partire da tali correlazioni. Molte delle differenze riscontrate, pur essendo statisticamente significative, non sono enormi; inoltre rappresentano la media, non la norma. Molti secondogeniti e oltre sono altrettanto intelligenti dei loro fratelli o sorelle maggiori, o ancora di più. Alcuni primogeniti imbrogliano agli esami, e alcuni fratelli o sorelle minori sono più conservatori. In media, però, esistono alcune differenze. Di fatto, dal punto di vista caratteriale, i fratelli e/o le sorelle finiscono per assomigliarsi tra loro un po' più di due persone scelte a caso tra la popolazione[8]. I fattori ambientali hanno un forte impatto sul carattere. In base ad alcune stime la metà della varianza in termini di personalità è spiegata dall'ambiente che circonda le persone. Lo stile educativo di alcuni genitori può incoraggiare i figli a essere estroversi, mentre quello di altri può renderli più soggetti a nevrosi. I dati, però, suggeriscono che in realtà i fratelli e le sorelle possono crescere in ambienti molto diversi[9]. I caratteri dei gemelli cresciuti insieme, per esempio, non sono sistematicamente più simili tra loro di quelli dei gemelli allevati in due posti diversi[10]. Le sorelle e i fratelli adottati crescono all'interno della stessa famiglia, eppure hanno caratteri quasi totalmente privi di correlazioni[11]. I genitori che hanno la sensazione che i propri figli siano diversi come il giorno e la notte potrebbero essere sulla strada giusta. Può essere che uno dei figli sia un ottimista e l'altro un pessimista. Che uno sia l'anima delle feste e l'altro, invece, tranquillo e introverso. Queste differenze non sono casuali. La rivalità tra fratelli o sorelle va al di là di chi gioca meglio a calcio o di chi si prende l'ultima cucchiaiata di gelato. Riguarda chi può essere un certo tipo di persona e chi deve essere una persona diversa. Chi è «quello simpatico» e chi «quello intelligente». Chi assomiglia di più alla mamma e chi al papà. Il fatto di essere fratelli o sorelle incoraggia sia l'imitazione sia la differenziazione. I ragazzini spesso idolatrano i fratelli e le sorelle più grandi, e finiscono per accompagnarli a svolgere qualunque attività piaccia loro. Se un ragazzo ha delle pretese artistiche, può succedere che sua sorella minore frequenti un corso di pittura insieme a lui o passi più

tempo nei negozi di artigianato. Tutto questo la porterà a diventare simile al fratello maggiore.

Malgrado l'imitazione li porti a seguire la stessa strada dei fratelli e delle sorelle maggiori, però, i più piccoli imparano presto che quella strada è già occupata. È difficile essere «quello creativo», «quello buffo», «quello sveglio», «quello sportivo» o qualunque altro ruolo se si ha un fratello o una sorella maggiore che se lo sono già accaparrato. «Quello artistico» è lui o lei, quindi non basta limitarsi ad apprezzare l'arte. Occorre tenerci molto di più, sapere molto di più, o provarci molto di più per spodestarli e rivendicare tale ambito come proprio. I fratelli e le sorelle sono un punto saliente di confronto sociale, ed essere sempre la persona che ottiene i risultati peggiori non è molto piacevole. A meno che il fratello o la sorella maggiore non decida di dedicarsi ad altro, dunque, il più piccolo spesso finisce per prendere un'altra strada. Che lo faccia per spiccare agli occhi dei genitori, o ai suoi stessi occhi, cerca di ritagliarsi una nicchia tutta sua.

Questo è particolarmente vero quando la differenza d'età è limitata. Nelle famiglie con tre figli, gli ultimi nati tendono a essere più simili ai primogeniti che ai secondi nati[12]. Inoltre la differenziazione finisce per essere più marcata tra due fratelli o tra due sorelle. Fratello e sorella differiscono tra loro già sotto un aspetto molto importante, dunque è più facile che siano simili dagli altri punti di vista. Sembra addirittura che il carattere dei bambini cambi nel tempo in contrapposizione a quello dei fratelli o delle sorelle[13]. A mano a mano che uno dei figli diventa più estroverso, l'altro sviluppa una maggiore introversione. Come i proverbiali yin e yang, mentre uno si muove l'altro si muove con esso. Legati per sempre, ma sempre votati a uno sforzo di differenziazione.

I fratelli e le sorelle, dunque, svolgono una funzione importante. Sono compagni di giochi e confidenti, alleati e amici. Ma influenzano anche l'ambiente in cui cresciamo. Sia come modelli di riferimento, sia come esempi rispetto a cui differenziarsi. «Credo di aver imparato molto da lei», ha detto di sua sorella la campionessa di calcio Morgan Brian. «Ho visto che le piaceva il calcio, ma non lo praticava seriamente. Forse ho voluto essere il suo opposto.»

L'impulso che ci spinge a differenziarci

Immaginate di essere in procinto di comprare un'opera d'arte. Solitamente non siete un grande acquirente d'arte, ma siete passati per caso davanti a una galleria e l'opera vi ha spinti a entrare. È un quadro sbalorditivo. Un po' astratto, ma con tonalità attraenti, splendide linee e una composizione meravigliosa. Appartiene a una serie di quindici dipinti in edizione limitata dello stesso pittore. Vi fa provare qualcosa di speciale, inoltre i colori sono perfetti per il salotto di casa vostra. Un paio di giorni prima che arrivi il momento previsto per concludere l'acquisto andate per caso a prendere un caffè da un vicino di casa. Avete un rapporto di amicizia piuttosto stretta, così ogni tanto vi trovate per chiacchierare e raccontarvi le ultime novità. Vi parla del viaggio in Florida che sta organizzando, voi spiegate come il vostro capo tenda ad addormentarsi durante le riunioni importanti e vi scambiate le vostre opinioni su quale sia il migliore tra i film di cassetta hollywoodiani usciti di recente. Poi il vostro amico inizia a parlare d'arte. «Ho sentito dire che stavi pensando di comprare un quadro», dice. «Prima di chiudere l'acquisto di qualunque opera, devi assolutamente vedere che cosa ho appena comprato. È perfetto! Ci abbiamo messo un'eternità per trovarlo, ma alla fine non avremmo potuto essere più contenti. Penso che ti piacerà davvero!» E in effetti vi piace. Uscite di casa, l'amico apre il garage e voi ammirate il suo quadro nuovo di zecca. Lo stesso identico dipinto che stavate per acquistare. Stesso artista. Stesse forme astratte. Stessi bei colori. Un paio di piccole differenze strutturali, ma fondamentalmente si tratta della stessa opera d'arte. Che cosa fate? Acquistate comunque il quadro che avevate in mente o vi mettete a cercarne un altro?

Un team di ricercatori non svolse esattamente questo esperimento (acquistare diversi quadri sarebbe stato costoso), ma condusse uno studio analogo in un micro birrificio locale[14]. Due psicologi specializzati nei consumi finsero di essere camerieri che offrivano una degustazione di birra. Diedero a gruppi di clienti seduti insieme l'opportunità di assaggiare una birra a scelta tra quattro tipi di produzione propria: una rossa mediamente corposa, una Lager bionda, una India Pale Ale e un'altra che ricordava la tipica birra estiva bavarese. I clienti sceglievano la birra che volevano e ricevevano un campione gratuito di poco più di un decilitro. Birra gratis? La maggioranza delle persone era ben felice di partecipare. Una volta bevuta la birra scelta i clienti rispondevano a un paio di domande: quanto era piaciuta loro? pensavano che sarebbe stato meglio se ne avessero scelta un'altra? C'era un altro dettaglio. La metà dei tavoli seguiva il normale processo di

ordinazione: il cameriere dava la lista ai clienti, descriveva le diverse birre e faceva il giro del tavolo chiedendo alle persone, una alla volta, quale volessero. Negli altri tavoli, invece, i clienti ordinavano per proprio conto: il cameriere consegnava normalmente la lista e descriveva ogni birra, ma ogni cliente annotava il proprio ordine su un foglio di carta, lo piegava e lo dava al cameriere in modo che nessun altro potesse vedere ciò che aveva ordinato. Le due situazioni erano quasi identiche. Tutti sceglievano una delle stesse quattro birre e ricevevano le medesime informazioni. L'unica differenza era che alcuni conoscevano le scelte altrui prima di compiere la propria. Quando i ricercatori analizzarono i dati, però, riscontrarono un divario sorprendente tra i due gruppi. Le persone che sapevano quello che avevano ordinato gli altri erano molto meno soddisfatte della birra che avevano scelto. E avevano il triplo delle probabilità di rimpiangere la scelta fatta. Perché? Perché molte avevano cambiato il proprio ordine per distinguersi dagli altri. Avevano scelto una birra diversa da quella che avrebbero desiderato per evitare di ordinare la stessa birra di qualcun altro.

Immaginiamo un gruppo di tre uomini che escono a bere qualcosa. Paul ama la Pale Ale, Larry punta a una Lager e anche Peter vuole la Pale Ale. Se ciascuno ordina per sé nessuno ha la minima idea di che cosa abbiano ordinato gli altri, dunque tutti procedono e scelgono la birra che vogliono. Paul e Peter ordinano la Pale Ale. Larry la Lager. Se invece fanno il giro del tavolo annunciando uno alla volta il proprio ordine, i due che non ordinano per primi possono trovarsi in una posizione difficile. Paul chiede la Pale Ale. Larry ordina la Lager, dopodiché arriva il turno di Peter. Vorrebbe bere la Pale Ale, ma poiché Paul l'ha già scelta, può sentirsi a disagio all'idea di ordinare la stessa birra. Proprio come potrebbe capitare a voi di non voler acquistare lo stesso quadro del vostro vicino. Può dunque succedere che Peter scelga una birra diversa, malgrado finisca per essere meno contento[15]. A volte le persone non vogliono essere identiche a tutti gli altri. A volte vogliono essere diverse.

Mi piacciono i loro pezzi vecchi

Negli Stati Uniti, il baseball agonistico oggi è un lavoro a tempo pieno. Oltre alle più di 160 partite da giocare in sette mesi, il periodo tra un campionato e l'altro prevede molte attività di preparazione alla stagione

successiva. Alcuni giocatori sollevano pesi per irrobustirsi, altri seguono una severa dieta nel tentativo di perdere peso. Squadroni di allenatori, chef e guru del personal training preparano diete e schede di esercizi per ottimizzare le prestazioni.

Le cose, però, non sono sempre andate in questo modo. Un tempo il baseball non rendeva così tanti soldi, dunque nei mesi di pausa i giocatori dovevano riporre guanto e mazza e trovare altri modi per mantenere le rispettive famiglie. Casey Stengel, un giocatore inserito nella Hall of Fame, faceva l'autista di taxi. Il pitcher Walter Johnson faceva il trivellatore per un'azienda di telefonia. L'interbase Phil Rizzuto era impiegato in un negozio di abbigliamento. Yogi Berra lavorava come addetto all'accoglienza dei clienti e capocameriere da Ruggeri's, uno dei ristoranti italiani più noti di St. Louis: anche dopo aver condotto gli Yankees alla vittoria dei mondiali di baseball negli anni Cinquanta del secolo scorso, durante la pausa indossava uno smoking e si occupava di accogliere i clienti quando entravano nel ristorante.

A mano a mano che i salari aumentarono, i giocatori dedicarono una parte maggiore dei mesi di pausa al baseball e una parte minore alle altre attività. Non valeva la pena di rischiare un infortunio e mettere a rischio la propria fonte di reddito principale. Anche Ruggeri's cambiò. Favorito sia dalla propria reputazione culinaria, sia dalla notorietà di Berra (malgrado ormai non lavorasse più lì), il ristorante divenne sempre più famoso. Mentre la nuova popolarità era una manna dal cielo per i proprietari del locale, altri ne erano meno entusiasti. Berra, per citarne uno, smise di andarci. Quando alcuni amici gli chiesero perché, rispose: «Non ci va più nessuno. È troppo pieno di gente»[16].

L'economia tradizionale suggerirebbe che le scelte di una persona non debbano essere influenzate da ciò che fanno gli altri. La scelta di un'opera d'arte da acquistare o di una birra da ordinare dovrebbe essere basata sul prezzo e sulla qualità. A meno che l'artista non incrementi il prezzo del quadro di un paio di migliaia di dollari o che il birraio non inizi ad annacquare la birra di sua produzione, dunque, le preferenze delle persone dovrebbero rimanere invariate. Semmai, dovremmo *imitare* gli altri. Proprio come le persone che cercano di indovinare la distanza percorsa da un punto luminoso in una stanza buia, le scelte altrui ci offrono informazioni. Quante più persone hanno scelto una determinata cosa, tanto più quella cosa deve

essere di buona qualità. Altrimenti, perché così tante persone l'avrebbero scelta? Se la popolarità è un segnale di qualità, dovremmo scegliere qualunque cosa sia popolare. Dovremmo avere più probabilità di fare una cosa quando altri la stanno già facendo.

Le cose, però, non vanno sempre in questo modo. Proprio come da Ruggeri's, gli individui spesso evitano una cosa quando piace a troppe altre persone. Il cosiddetto «effetto snob» si verifica nei casi in cui la domanda di beni o servizi da parte di un individuo mostra una correlazione negativa alla domanda di mercato: quanto più le persone che possiedono o usano una cosa sono numerose, tanto meno altre persone sono interessate ad acquistarla o a utilizzarla. La maggior parte di noi non vuole essere l'unica persona a fare una determinata cosa, ma se troppe persone iniziano a farla, preferiamo fare qualcos'altro. Quando il kale o la quinoa diventano troppo trendy scatta un effetto boomerang. E quando tutti iniziano a dire che alla moda delle fantasie a strisce è subentrata quella dei motivi a puntini, alcune delle prime persone che sfoggiavano fantasie a puntini cambiano stile. Anche se per farlo devono rinunciare a qualcosa che apprezzano, perché la apprezzano anche gli altri.

In alcuni casi la ragione di tale comportamento è piuttosto pratica. Un ristorante non è affatto piacevole quando è troppo affollato. Devi aspettare più tempo per trovare un tavolo libero o chiamare con maggiore anticipo per prenotarne uno. È difficile godersi un pasto quando devi gridare per farti sentire nel chiacchiericcio diffuso. La questione, però, è più complicata. Provate a parlare a un appassionato di musica di un gruppo che è appena diventato famoso e può darsi che vi risponda facendo un'osservazione familiare: «Gli Asian Spider Monkey? Mi piacciono i loro pezzi vecchi. I loro primi album, prima che si svendessero e diventassero così commerciali. All'epoca avevano un sound più autentico. Era più originale e meno pop. Era più vero». Ora, è possibile che la musica che gli Asian Spider Monkey facevano nei primi tempi fosse realmente migliore. Mentre alcuni artisti maturano, molti altri rimangono a corto di buone idee. Ma quanto è probabile che i Beatles, Madonna e molti altri artisti di successo avessero davvero un sound migliore prima di diventare famosi? Avete mai sentito qualcuno dire che gli piacevano i pezzi vecchi di una band *sconosciuta*?

Malgrado sia effettivamente possibile che la popolarità sia una sorta di kryptonite che distrugge la creatività, esiste una spiegazione più probabile.

A prescindere dal fatto che la musica di un gruppo cambi, quando diventa famoso le persone che lo apprezzano perdono una parte della propria unicità. Se eravate tra i dodici passanti che si trovarono per caso ad assistere a uno dei primi concerti da bar degli Asian Spider Monkey, fate parte di un ristretto gruppo di privilegiati. Nessuno li aveva sentiti nominare, dunque – a differenza di chi ama, poniamo, la Dave Matthews Band o Beethoven – esprimere apprezzamento per il loro sound ritmato e anticonvenzionale era un segno distintivo. Magari gli altri pensavano che faceste riferimento al *Mago di Oz* o a una bizzarra infestazione di primati, ma il fatto che vi piacesse quel gruppo vi faceva spiccare rispetto al mucchio. Sarà anche stata un'infestazione, ma era *vostra* e solo vostra. Se però gli Asian Spider Monkey diventano famosi, cambia tutto. Quando finiscono sulla copertina di *Rolling Stone*, moltissime persone iniziano ad ascoltarli. Individui di ogni genere, dagli appassionati di musica indie a quelli che diventano automaticamente fan dei musicisti di successo. A quel punto, una band che era tua e solo tua è di tutti. Quello che in precedenza era un segno di unicità è adesso generico e diffuso. Che cosa deve fare un vero fan di questo gruppo?

Una possibilità è quella di abbandonarlo completamente. Buttare la T-shirt comprata al loro concerto ed eliminare i brani dalla vostra playlist. È una soluzione un po' drastica, però. Dopotutto la loro musica vi piace ancora. In più, li avete scoperti per primi! Invece di dimenticarsi della band in questione, dunque, molte persone trovano il modo di rimanerle fedeli e al tempo stesso riescono a distinguersi in un altro modo: dicendo che preferiscono i suoi pezzi più vecchi. Se affermano di apprezzare la musica che faceva all'inizio, possono rimanere fan ed essere comunque diversi dagli altri. E rimangono in vantaggio su tutti gli altri appassionati dell'ultima ora grazie alla fonte aggiuntiva di «valuta sociale» che hanno a disposizione. Non si limitano ad apprezzare i pezzi di quel gruppo famoso, come tutti gli altri, ma sono così informati che lo conobbero prima di tutti.

In alcuni casi l'effetto boomerang ha inizio ancor prima che la cosa in questione acquisti popolarità. Il minimo indizio che una determinata cosa stia decollando è sufficiente per far sì non piaccia ad alcune persone. È meglio scoprirla prima che lo facciano tutti gli altri[17].

Perché essere diversi?

Quando l’America si siede a tavola per mangiare tacchino ripieno nel giorno del Ringraziamento di ogni anno, la maggioranza delle persone non fa molto caso all’origine di questa ricorrenza. Se veniamo incoraggiati a pensarci ci torna alla mente quello che abbiamo imparato all’asilo: padri pellegrini e indiani, Plymouth Rock e il Mayflower. Al di là della salsa di mirtilli e delle tipiche cuffie bianche dei puritani, tuttavia, quei primi coloni in realtà ebbero un impatto sorprendentemente forte sui valori americani di oggi.

Nel settembre 1620 un centinaio di persone salpò dall’Inghilterra verso il Nuovo mondo in cerca della libertà religiosa. Molte facevano parte della Chiesa separatista inglese, una corrente puritana radicale che era insoddisfatta della portata limitata della Riforma e di alcune pratiche della Chiesa d’Inghilterra, che a suo parere seguivano la linea del cattolicesimo romano. Dopo un breve periodo nei Paesi Bassi, quei protestanti erano in cerca di un altro posto in cui sistemarsi. Un posto con prospettive economiche migliori e che non li obbligasse a rinunciare alla lingua inglese. All’epoca il clero fungeva da mediatore in quasi tutti i rapporti tra gli individui e Dio. I preti erano le uniche persone che godevano di una linea diretta con la divinità. Impartivano pene e assoluzioni, interpretavano e integravano le sacre scritture e in generale facevano da intermediari. I rituali e le cerimonie imperversavano. Quei primi americani, e quelli che arrivarono poco tempo dopo, avevano una visione diversa: volevano mettere le persone comuni in condizione di assumere il controllo sul proprio destino, sia nell’aldilà sia nella vita terrena. Invece di limitarsi a credere ai preti sulla parola, si appellavano agli uomini e alle donne perché studiassero la Bibbia e la interpretassero da sé. Ogni persona poteva comunicare direttamente con Dio grazie alla propria fede, e ogni persona poteva essere il proprio sacerdote o la propria sacerdotessa. Invece di seguire l’autorità senza usare la propria testa, le persone venivano incoraggiate a pensare e sentire in modo autonomo. A essere indipendenti[18].

Tale nozione di indipendenza, o di individualismo, dimostrò di avere un forte impatto. Non influenzò solo le credenze religiose dei coloni, ma anche le loro modalità di interazione con i propri pari. Influì non solo sulla fondazione della colonia della Massachusetts Bay (i padri pellegrini che approdarono a Plymouth Harbor, coloro che celebriamo oggi), ma anche sulle radici più ampie della cultura americana che crebbe a partire da quel primo seme. Ogni individuo era libero di perseguire i propri fini,

indipendentemente dagli altri. Anni dopo, quando lo storico francese Alexis de Tocqueville prese in esame il fiorente ordine democratico del Nuovo mondo, l'individualismo fu uno dei temi fondamentali emersi dalla sua analisi. Non un egoismo o un egocentrismo negativo, ma «un sentimento calmo e misurato che rende ogni cittadino propenso a isolarsi dalla massa dei suoi pari»[19]. Tale atteggiamento sfociò nella Dichiarazione d'indipendenza e nella protezione delle libertà civili delineata nella Costituzione e nella Carta dei diritti. Il diritto delle persone a essere libere da influenze non dovute, e a compiere le proprie scelte.

Ancora oggi, le questioni di indipendenza individuale sono alla base di gran parte del dibattito politico negli Stati Uniti. Fino a che punto dovrebbe arrivare lo Stato per proteggere il diritto delle persone a esprimere le proprie opinioni individuali? Oltre quale limite la protezione della libertà di un individuo lede quella di un altro? Data la preferenza che gli americani storicamente hanno sempre attribuito all'indipendenza e all'autonomia, non sorprende che abbiano finito per apprezzare la differenziazione. La libertà di fare qualcosa di diverso dai propri pari. Che tale differenza si esprima nell'interpretazione del verbo di Dio o nella scelta di una birra diversa[20]. Invece di pensare che le scelte riflettano fattori esterni, in America si ritiene che riflettano le preferenze interne della persona, le sue volontà e i suoi desideri individuali.

Tale libertà, però, reca con sé una maggiore responsabilità. Se la scelta riflette l'individualità di una persona, diventa ancora più importante scegliere in modi significativi dal punto di vista culturale. Gli abiti non sono solo abiti, sono un modo per dire chi siamo. E quale modo migliore esiste per esprimere l'indipendenza se non quello di scegliere qualcosa di diverso? Immaginate di arrivare a una festa con indosso lo stesso vestito di un altro invitato. O di andare al lavoro un giorno e scoprire che avete la stessa identica cravatta del vostro capo. La maggioranza delle persone la prenderebbe con sportività e ci riderebbe sopra, ma probabilmente sarebbe anche imbarazzata o si sentirebbe leggermente a disagio. Perché sentirsi troppo simili agli altri – che si tratti di una sola persona o di un milione – suscita spesso una reazione emotiva di segno negativo. Ci turba o ci mette a disagio. Così scegliamo cose che ci fanno sentire diversi. Marche che nessun altro ha sentito nominare, o appartamenti in zone che non si sono ancora imborghesite. T-shirt in edizione limitata o isole polinesiane sconosciute raggiungibili solo a bordo di una canoa a bilanciere[21].

Il desiderio di distinguersi contribuisce anche a spiegare l'adozione di aggeggi high-tech di nicchia. I Google Glass, in teoria, erano il futuro del wearable computing. Questi display ottici, con una montatura che posizionava un piccolo schermo nel campo visivo dell'utente, furono considerati una delle migliori invenzioni del 2012. La promessa era che avrebbero preso appunti, scattato fotografie o calcolato itinerari, il tutto senza tenere occupate le mani degli utenti e lasciandoli liberi di svolgere le loro attività preferite. Tale promessa, però, incontrò alcuni ostacoli. C'erano motivi di preoccupazione legati alla privacy e questioni etiche relative alla possibilità di registrare altre persone senza il loro permesso. Alcuni studi sollevarono problemi concludendo che il dispositivo era una fonte di distrazione, e diversi Stati presero l'iniziativa di vietarne l'uso durante la guida. Alcuni early adopters si vantarono così tanto dei propri dispositivi che furono soprannominati *glassho%$s* [gioco di parole «autocensurato» risultante dalla crasi tra *glass* e l'epiteto *assholes*]. Presto i Google Glass cominciarono a essere visti come una soluzione in cerca di un problema (e non viceversa). Eppure, malgrado tutti questi problemi, la gente chiedeva ancora a gran voce di poterli comperare. Tramava per ottenere un invito (il prodotto non fu mai messo a disposizione del grande pubblico) o lanciava offerte che sfioravano i 100.000 dollari solo per mettere le mani su un paio di Google Glass. Perché l'acquisto di quel dispositivo non era solo basato sul fatto che fosse utile o meno: per gli innovatori high-tech l'ultimo aggeggio messo in circolazione non è solo uno strumento per essere produttivi, è uno strumento per differenziarsi. Un modo per mostrare che sono avanti rispetto a tutti gli altri: *Le altre persone potranno anche avere lo stesso aspetto, fare le stesse cose e sembrare identiche, ma io no! Io sono un individualista puro e duro. Sono una persona speciale. Sono diverso*.

Chi sei?

Chi è diverso spesso riceve qualcosa in premio. Se sei più attraente, più persone ti chiedono di uscire. Se sei più alto, quando si formano le squadre per una partita a basket vieni scelto prima degli altri. Essere unici, però, è qualcosa in più che essere semplicemente migliori degli altri. Certo, distinguersi dalle altre persone in senso positivo trasmette una bella

sensazione. Ricevere molti inviti a uscire o essere scelti per primi ci fa sentire speciali. Ma c'è qualcosa in più.

Immaginate di aver appena trovato un nuovo lavoro. Il primo giorno è dedicato al corso introduttivo, e voi e gli altri neoassunti iniziate facendo un po' di conoscenza. Un modo per dare inizio alla giornata rompendo il ghiaccio. I componenti del gruppo gironzolano per la sala, si presentano a qualcun altro e raccontano qualcosa di sé. «Sono una donna di 36 anni, madre di due figli.» «Sono nato a Baltimore e adoro gli Orioles[22].» «Sono figlia di un medico e mi occupo di storia dell'arte.» Voi come vi presenterete? O, per porre una domanda più basilare, chi siete?

Quest'interrogativo è al tempo stesso profondamente filosofico ed estremamente pratico, ed è una domanda a cui rispondiamo continuamente in modo implicito o esplicito. Dal primo giorno di scuola all'arrivo in un nuovo posto di lavoro, ci presentiamo costantemente agli altri. Comunicando il nostro nome e qualche informazione sul modo in cui vediamo la nostra identità.

Nel mondo digitale di oggi, le presentazioni tra persone avvengono spesso in forma virtuale. La propria biografia su un sito web, o le informazioni riportate nella sezione «About» di un profilo su qualche social media. Una panoramica digitale che permette di farsi una rapida idea di chi sia una determinata persona, anche senza incontrarla faccia a faccia. Twitter concede una quantità di spazio appena sufficiente per pubblicare una frase intera per descriversi, ma gli utenti tendono a usare quello «spazio immobiliare» limitato in modi peculiari. «Love» per esempio, è la parola usata con maggior frequenza[23], ma non è che gli utenti siano degli inguaribili romantici: usano la parola «love» come verbo per esprimere le loro preferenze. Le cose che apprezzano e quelle che amano fare: «I love dogs», «I love watching football», «I love my kids». Altre categorie di parole usate frequentemente comprendono le professioni e i ruoli: «Sono un social media manager. Un padre di famiglia. Un professore». Tali presentazioni sono qualcosa in più di semplici amenità. A un livello più profondo sono una finestra sulla nostra visione di noi stessi. Su come definiamo chi siamo distinguendoci dai miliardi di altre persone al mondo.

A nessuno piace essere oggetto di generalizzazioni, ma le cose, e anche le persone, acquistano un significato in relazione ad altre cose o persone. Se non avete mai visto una mela prima d'ora, il fatto che qualcuno vi dica che una determinata cosa è una mela non vi aiuterà. Solo se la descrive in

relazione ad altre cose di vostra conoscenza – «È un piccolo frutto rosso o verde» – la natura della mela diventa più chiara per voi. Evocando la categoria a cui la mela appartiene (frutta), quella persona comunica un significato. I frutti tendono a essere commestibili, dunque deve essere possibile mangiare una mela. I frutti tendono a essere dolci, quindi una mela probabilmente lo è. Dire che una mela è un frutto implica che cresce sviluppandosi dal terreno, che è commestibile e che probabilmente contiene una buona quantità di vitamine. Il significato, però, non deriva solo da ciò che una mela è ma anche da ciò che non è. Dire che una mela è un frutto implica anche che sia diversa dalle cose che *non* sono frutti. Probabilmente non ha delle gambe, per esempio, e non potrebbe essere usata come mobile per la casa. In assenza di un certo senso di distinzione, il significato non è chiaro. Gli stessi principi valgono per le descrizioni che forniamo di noi stessi. Se un uomo afferma di essere un professore, questo permette di farsi una certa idea di chi sia; implica che abbia alcune qualità in comune con gli altri individui che si descrivono come professori, probabilmente ama la lettura, riflette volentieri ed è possibile che passi un po' troppo tempo al chiuso. Tuttavia, tale affermazione indica anche che quell'uomo è diverso dagli individui che non si descrivono come professori; probabilmente è più basso degli individui che si descrivono come giocatori di basket e meno creativo di quelli che si descrivono come artisti. Perché se tutti fossero professori, «professore» sarebbe una categoria priva di significato. Dire semplicemente «sono un essere umano» non dà molte informazioni. Non distingue un individuo dai miliardi di altri individui al mondo. Le differenze rivestono dunque un valore perché permettono di definirsi. Se tutti fossimo identici, sarebbe difficile avere un senso del Sé. Dove inizierebbe quel Sé e dove finirebbero gli altri? La differenziazione aiuta a stabilire un senso di identità. Delineando sia chi una persona è, sia chi non è.

Questo processo si svolge man mano che i bambini diventano ragazzi. Fino all'età di dodici o tredici anni i bambini sono essenzialmente estensioni dei propri genitori. Indossano gli abiti scelti dai genitori, mangiano quello che cucinano i genitori e vivono dove vivono i genitori. Non sono cloni del proprio padre e della propria madre (certamente ribattono ai genitori o non sopportano determinati cibi), ma fino a quel momento hanno fatto ben poco per differenziarsi. Diventare adulti comprende però tra i vari aspetti il fatto di definire un Sé unico al mondo. Un essere a sé stante rispetto ai genitori. Così gli adolescenti si ribellano.

Diventano vegani, escono con ragazzi o ragazze poco raccomandabili e in generale hanno un'aria annoiata o nauseata ogni volta che i genitori li vanno a prendere a scuola. I teenager non hanno come unico obiettivo quello di far imbestialire il padre e la madre (malgrado possano dare tale impressione): cercano di definirsi come individui unici e distinti. Tracciando una linea di demarcazione dove inizia la loro identità e finisce quella dei genitori.

L'illusione della differenza

Poco tempo fa stavo parlando con un amico che fa l'avvocato. Mi ha chiesto a che cosa stessi lavorando e quando gli ho detto che stavo scrivendo un libro sull'influenza sociale, si è lagnato dell'impatto che aveva sui suoi colleghi. «Tutti vogliono essere uguali», ha detto. «Gli avvocati giovani ricevono un bonus e nella maggior parte dei casi una delle prime cose che fanno è comprarsi una BMW.» Quando gli ho fatto notare che anche lui aveva una BMW ha avuto da ridire. «Certo», ha ribattuto, «ma loro hanno tutti una BMW di colore grigio metallizzato. Io ne ho una *blu*».

Ogni scelta e ogni decisione hanno attributi o aspetti diversi. Le automobili possono essere descritte in base alla marca, al colore o ad altre caratteristiche. I viaggi possono essere descritti in base alla città, regione o paese visitato, all'hotel scelto per il pernottamento e alle attività svolte durante il soggiorno. Il desiderio di distinguersi può incoraggiare gli individui ad acquistare automobili più insolite (un furgoncino Volkswagen invece di una Toyota Camry) o di fare viaggi più inconsueti (l'isola di Anguilla invece di Orlando, in Florida). Ma tale desiderio ci incoraggia anche a concentrarci su aspetti delle nostre scelte che ci fanno *sentire* più unici. Anche se le scelte effettive sono le stesse. Le donne che a una festa scoprono di indossare lo stesso identico vestito probabilmente si concentrano sul fatto che le loro scarpe o le loro borsette sono diverse. I proprietari di una BMW possono focalizzare l'attenzione sul fatto che il colore o il pacchetto di optional della loro vettura sono davvero unici. Le informazioni a cui badiamo, e che ricordiamo, sono quelle che soddisfano la nostra necessità di differenziazione.

Guardate le borse raffigurate qui sotto. Sono entrambe della marca francese di lusso Longchamp. Entrambe sono fatte perlopiù di nylon con

inserti in pelle. E in base alla loro descrizione, entrambe hanno le dimensioni giuste per contenere tutto ciò che può servirvi ogni giorno. L’unica differenza tra le due, di fatto, è il colore.

Quando ho chiesto a un campione di persone quanto fossero simili le due borse in una scala da 1 a 100, la maggioranza dei partecipanti ha pensato che fossero estremamente simili. Più o meno un grado di similitudine pari a 90. Quando ho chiesto il perché, hanno elencato molti dei motivi riportati sopra. Hanno le stesse dimensioni, sono della stessa marca e così via. I partecipanti pensavano che fossero così simili che alcuni hanno concluso che evidentemente la mia era una domanda trabocchetto. Quando ho posto la stessa domanda a un certo numero di persone che possedevano una delle due borse, però, ho ottenuto risposte molto diverse. «Non sono affatto simili», hanno detto i proprietari di una Longchamp. «Guardi quanto è diverso il colore!»

Provate a chiedere a qualcuno di elencare le cose a cui tiene di più tra quelle che possiede. La sua collana preferita, la camicia o l’elettrodomestico. Poi chiedetegli quante altre persone possiedono lo stesso articolo. Inevitabilmente gli individui interpellati sottostimano quel numero. A volte di un ordine di grandezza. Quanto più teniamo a una cosa, tanto più presupponiamo che sia speciale. Ancora meglio: recatevi in un asilo nido e guardate decine di bambini mentre giocano nell’angolo delle costruzioni. Oppure andate in un parco nell’area per cani e osservate i cuccioli mentre si rincorrono in cerchio. Agli occhi di un outsider sembrano tutti molto simili.

Certo, ci sono alcune differenze qua e là, ma la somiglianza prevale. Ma chiedete l'opinione di un genitore su suo figlio, o del proprietario di un cane sulla sua mascotte, e vi dirà qualcosa di diverso. Il suo bambino è completamente differente dagli altri. Il suo cane è l'animale più unico che sia mai esistito sulla faccia della Terra. Da sempre.

Sotto certi aspetti questo è il punto fondamentale della differenza. Alcune differenze sono reali. Compriamo prodotti di marche diverse, sposiamo opinioni diverse o effettuiamo viaggi diversi dai nostri amici e vicini. Acquistiamo quel tavolino da caffè di antiquariato fatto di teak riciclato e traversine delle ferrovie. Ma soddisfiamo la nostra sete di differenza anche avvalendoci soltanto della nostra mente. Ci concentriamo sugli aspetti per i quali siamo simili a tutti gli altri, o sugli aspetti per i quali siamo diversi. Sul fatto di aver comprato la nostra camicia nello stesso negozio in cui migliaia di persone hanno acquistato la propria, o sul fatto di aver comprato quella determinata sfumatura di grigio sbiadito che hanno poche altre persone.

Esercizi di ginnastica mentale come quelli descritti ci aiutano a risolvere un dilemma che attanaglia molti di noi quando sentiamo parlare della differenza. Se provate a guardarvi intorno la prossima volta che andate al supermercato o quando siete in attesa della metropolitana, noterete che la maggior parte delle persone ha un aspetto relativamente simile. Abbiamo tutti due occhi, due orecchie, un naso e una bocca. Indossiamo abiti piuttosto simili, mangiamo cibi con un aspetto simile e viviamo in case simili. Eppure anche in questo mare di somiglianza, ci sentiamo unici. Diversi. Speciali. E questo deriva in parte dall'illusione della differenza. Focalizziamo l'attenzione sugli aspetti per i quali siamo diversi, anche se essenzialmente siamo molto simili. Ma tutti noi sentiamo forse il desiderio di essere diversi nella stessa misura?

Fondiamo un club di automobilisti

Considerate la situazione opposta agli scenari descritti nella parte iniziale di questo capitolo. Non chiedetevi se comprereste ugualmente un quadro che vi piace malgrado qualcun altro lo abbia già, o se ordinereste la birra che volete malgrado un'altra persona l'abbia già chiesta, ma come reagireste se

qualcuno copiasse qualcosa che *voi* stavate già facendo. Come reagireste se vi emulassero.

Immaginate di aver appena comprato una nuova automobile. La fate vedere ad alcuni amici, e qualche tempo dopo scoprite che uno degli amici a cui l'avete mostrata è andato a comprarne una uguale. Stessa identica marca, stesso modello. Come vi sentite? Quando Nicole Stephens, docente alla Northwestern University, pose questa domanda agli studenti di un MBA ottenne risposte piuttosto prevedibili. Irritati o turbati, dissero. Si sarebbero sentiti traditi dall'amico che aveva acquistato la stessa vettura e infastiditi dal fatto che la loro auto non fosse più unica. Per quegli studenti, il fatto che un'altra persona si fosse comportata come loro avrebbe compromesso la loro differenziazione, avrebbe reso la loro automobile più generica. Tale reazione negativa è coerente con tutte le considerazioni che abbiamo espresso riguardo all'unicità. A ognuno di noi piace essere in certo qual modo unico, e quando tale senso di differenziazione viene minacciato scatta una reazione emotiva di segno negativo. E in linea con il desiderio di essere diversi, gli studenti si sarebbero sentiti turbati se qualcun altro li avesse emulati.

La professoressa pose la stessa domanda anche a un altro gruppo di persone. Sotto molti punti di vista era un gruppo simile a quello degli studenti dell'MBA. I componenti avevano più o meno la stessa età e, come gli studenti, erano perlopiù di sesso maschile. C'era solo una differenza. Invece di essere relativamente abbienti, i membri di questo secondo gruppo erano un po' più umili. Invece di frequentare una prestigiosa business school con una retta di oltre 100.000 dollari all'anno, erano semplici lavoratori. Facevano i pompieri. Quando Nicole Stephens chiese loro come si sarebbero sentiti se un loro amico avesse acquistato la loro stessa automobile, quasi nessuno rispose che si sarebbe sentito irritato o turbato. Di fatto, quando la docente analizzò i dati scoprì che le risposte erano state decisamente positive: invece di essere seccati, sarebbero stati contenti per il loro amico. Non li avrebbe infastiditi affatto, avevano risposto, e il loro amico si sarebbe goduto un'ottima autovettura. Per citare uno dei pompieri: «Fantastico, fondiamo un club di automobilisti!».

Perché i pompieri ebbero una reazione così diversa? Perché si sentirono a proprio agio all'idea di essere simili ad altri, mentre gli studenti dell'MBA si erano sentiti a disagio, e che cosa ci dice questo sul desiderio di essere diversi?

Fu solo quando arrivò al college che Nicole Stephens capì di essere cresciuta in due mondi diversi. Come i suoi genitori e i loro stessi genitori, era nata a West Palm Beach, Florida. La sua famiglia non era ricca ma nemmeno povera. Suo padre era andato all'università per rimanere alla larga dal Vietnam; successivamente era diventato pompiere e, in parallelo, aveva fondato un'impresa di lavaggio a pressione. L'impresa era cresciuta, e presto l'uomo era stato in grado di assumere un team di dipendenti. Alla fine avevano iniziato a lavare i furgoni postali di tutta la zona. Un intero parcheggio conteneva centinaia di furgoni di quel tipo; da ragazzini, Nicole e suo fratello davano una mano per guadagnare una paghetta extra.

I genitori di Nicole le avevano insegnato a lavorare duramente. «Rispetta le regole, prendi voti alti e avrai delle opportunità.» E Nicole fece esattamente questo. Era una brava studentessa, una perfezionista. Andava bene a scuola, vinse diverse gare di ortografia e si diplomò con uno dei voti più alti della sua classe. Quando arrivò il momento di pensare al college, sapeva chiaramente quello che voleva. Non era mai uscita dalla Florida, ma sognava di frequentare un college come quelli che aveva visto nei film. Un piccolo e lussuoso istituto a indirizzo umanistico in qualche punto del New England, dove le persone indossavano maglioni di lana e ridevano sedute nel chiostro mentre le foglie cadevano come ogni autunno. Nicole non era molto informata su quei college; sapeva solo che doveva andarci. La Florida era accettabile – anzi, addirittura bella –, ma la ragazza non voleva finire nell'università statale che frequentavano tutti gli altri. Voleva andare in un posto speciale. Quando ricevette per posta una lettera di ammissione del Williams College di Williamstown, Massachussets, Nicole scoppiò di gioia. Era esattamente quello che aveva sperato. I suoi genitori però non erano convinti. «È una scuola come tutte le altre», dissero. «Ci sono buoni istituti qui in Florida dove puoi ottenere una borsa di studio del 100%. Perché devi andare in un posto così caro? Ti aiuterà davvero a trovare un posto di lavoro migliore?». Era sensato porre quelle domande, dato il prezzo della prima opzione. Così Nicole telefonò all'ufficio di quell'istituto che seguiva gli ex alunni. Era in cerca di dati, statistiche, qualsiasi cosa potesse confermare ai suoi genitori che valeva la pena realizzare quell'investimento. L'ufficio accolse la sua richiesta e le mandò pagine e pagine di informazioni. Alla fine, dopo aver ascoltato gli argomenti della ragazza, i genitori cedettero. Nicole sarebbe andata al Williams College.

Mentre frequentava il primo anno di corso, Nicole trovava il Williams perfetto sotto molti aspetti. Quell'istituto, regolarmente considerato uno dei migliori college umanistici degli Stati Uniti, offriva ottime lezioni e docenti straordinari. Anche il basket rientrava fra le passioni di Nicole, che giocava nella squadra universitaria d'eccellenza. La vita andava a gonfie vele. Allo stesso tempo, però, sembrava che ci fosse qualcosa che non funzionava. Qualcosa che la ragazza non riusciva a identificare chiaramente. Pensava di avere buone capacità dal punto di vista accademico, ma in certo qual modo non si sentiva adeguata rispetto ad alcuni degli altri studenti. Sotto certi aspetti Nicole sapeva di essere privilegiata. Da ragazzina aveva fatto parte di una squadra di basket a Riviera Beach, una zona vicina con poche risorse in cui quasi un terzo delle famiglie si trovava al di sotto della soglia di povertà. Nicole era l'unica ragazza bianca in squadra, e molte delle sue compagne crescevano in quartieri poveri e rischiosi. A Nicole non era mai mancato nulla, la sua struttura familiare era stabile e le dava tutto il supporto di cui aveva bisogno. Era imbarazzata per il fatto di avere così tanto, mentre le sue compagne di squadra avevano così poco. Ma alla Williams si rese conto che altri studenti avevano opportunità di cui lei aveva sempre ignorato l'esistenza. Avevano una casa nell'elegante zona residenziale degli Hamptons, avevano frequentato costosi corsi di preparazione all'università ed erano seguiti da tutor esclusivi. I loro genitori avevano impieghi di alto livello: erano politici, medici e avvocati. Molti erano parenti di personaggi famosi di ogni genere, anche da diverse generazioni. Per Nicole, quello di cui godevano era un livello di privilegi completamente diverso. Ci mise alcuni anni per comporre le tessere di quel puzzle e dare un senso alle esperienze vissute, ma tali esperienze la aiutarono a capire il potente ruolo svolto nella vita dal retroterra culturale di una persona. Portò con sé tali scoperte nella scuola di specializzazione postlaurea, dove iniziò a esaminare più a fondo i modi in cui il genere, l'etnia e la classe sociale incidono sulle esperienze che le persone vivono e sui risultati che conseguono.

L'idea che l'unicità sia una cosa positiva è pervasiva nella cultura nordamericana. Ai neonati viene assegnata una stanza tutta loro per promuovere l'autonomia. Burger King sprona le persone dicendo loro: *have it your way*, «fai a modo tuo», e i produttori di sigarette incoraggiano i consumatori con lo slogan *choose anything but ordinary*, «scegli qualunque

cosa ma non le cose ordinarie». A quanto pare l'aspetto a cui si dà valore è la differenza. Ma la pensano tutti così?

Nicole non ne era così sicura. Si chiedeva se la classe sociale potesse svolgere un ruolo. Se il fatto di essere cresciuti in un contesto di ceto medio o di classe operaia potesse incidere sul fatto che un individuo preferisse essere simile o diverso dagli altri. Per scoprirlo iniziò a esaminare le automobili. Si recò in due centri commerciali locali. Uno era rivolto al ceto medio, se non medio-alto: era un centro commerciale all'aperto, pieno di negozi costosi come Louis Vuitton e Neiman Marcus. Un posto dove, se era troppo difficile trovare un parcheggio, potevi affidare la tua macchina a un parcheggiatore. Un posto dove i clienti desiderosi di rinfrescare il palato potevano comprarsi un succo di frutta appena spremuto «sulla base dell'idea che per trovare soddisfazione ed equilibrio ogni giorno, le persone moderne devono essere armate di un set di strumenti semplici, comodi e studiati su misura per il ritmo frenetico della loro vita». L'altro centro commerciale era decisamente orientato a persone più semplici. Nessun parcheggiatore, nessun negozio di fascia alta e nessuna idea che una miscela di succo di barbabietola e sedano da 9 dollari sia quello di cui abbiamo bisogno per trovare stabilità in questo pazzo mondo. Semplicemente un posto dove clienti che hanno perlopiù un lavoro in fabbrica vanno per fare buoni affari: il parcheggio di Walmart. Nicole perlustrò ciascuno dei due parcheggi, annotando la marca e il modello di ogni vettura. Per il centro commerciale di fascia alta: una Nissan Sentra, una BMW 328i, una Volvo S60 e così via. Per il parcheggio di Walmart: una Toyota Camry, una Acura TL, un'altra Camry, una fila dopo l'altra. Poi contò il numero di modelli diversi di automobili in ciascuno dei due parcheggi. Il numero di combinazioni diverse di marca e modello presenti nel centro commerciale di fascia alta, da un lato, e da Walmart, dall'altro. In teoria, nei posti in cui le persone vogliono essere uniche dovrebbe esserci più varietà. Qualcuno potrebbe avere vetture di marca e modello identici, ma i possessori di automobili dovrebbero distribuirsi più ampiamente, acquistando un maggior numero di tipologie diverse di automobili. Nei posti in cui le persone tengono di più a essere simili agli altri, invece, dovrebbe esistere una maggiore sovrapposizione. Dovrebbero esistere raggruppamenti di persone più numerosi intorno a un numero minore di modelli. Invece di trenta combinazioni diverse di marca e modello, potrebbero essercene venti. Quando confrontò i risultati, Nicole scoprì

qualcosa di simile a quello che aveva notato in relazione ai pompieri: rispetto al centro commerciale di fascia alta, nel parcheggio di Walmart c'era una minor varietà di marchi e modelli, c'erano più persone che possedevano la stessa automobile, invece di un'automobile diversa per ogni persona[24]. Gli esponenti della classe sociale più bassa preferivano una maggiore somiglianza.

* * *

A quanto pare esistono differenze tra le persone in termini di impulso a differenziarsi. Nel senso che preferiscano essere simili o diverse dagli altri. Gli individui che provengono da ambienti improntati al ceto medio evitano di scegliere prodotti famosi, e quando un'altra persona sceglie una cosa che loro hanno già selezionato finiscono per apprezzarla un po' meno. Invece gli individui che provengono da ambienti operai non provano un'avversione così forte all'idea di conformarsi. Scelgono articoli più famosi invece che meno famosi, e il fatto che un'altra persona scelga una cosa che hanno già selezionato gliela fa piacere *di più*. Preferiscono che esista una differenza minore, non maggiore[25].

Tuttavia, non è solo una questione di status socio-economico. Anche tra gli esponenti della classe più bassa o del ceto medio, gli individui variano in termini di necessità o preferenza per l'unicità[26]. Alcuni apprezzano i prodotti e i brand famosi, mentre altri tendono a evitarli. Alcuni cercano di creare un'immagine di sé che non possa essere duplicata, altri invece non hanno problemi a essere più ordinari[27].

Anche le differenze tra culture giocano un ruolo. In America le persone dicono che «la ruota che cigola ottiene l'olio»: la persona che spicca, o che si fa notare di più, riceve cioè la maggior parte dell'attenzione. In Giappone, invece, un noto proverbio osserva che «il chiodo che sporge viene abbattuto a martellate»: in quel paese ciò che conta è conformarsi al gruppo, e risaltare rispetto agli altri può essere una cosa negativa. Mentre molti nordamericani considerano l'unicità un segno di libertà e indipendenza, nella cultura dell'Asia orientale si attribuisce più valore all'armonia e alla connessione con gli altri. Essere troppo diversi dagli altri è considerato un atteggiamento deviante e un segno dell'incapacità di essere in armonia con il gruppo.

In linea con tali differenti norme, alcune ricerche hanno scoperto che in confronto ai nordamericani, cinesi e coreani tengono maggiormente alla somiglianza tra le cose che scelgono[28]. Se si chiede a un cittadino dell'Asia orientale di scegliere tra un'alternativa più comune e una meno comune, sceglierà la prima. Se si chiede a un coreano quali immagini preferisca sceglierà quelle più familiari, non quelle meno familiari.

L'unicità, dunque, non è giusta o sbagliata. Positiva o negativa. È una preferenza che deriva dal contesto. Alcuni contesti incoraggiano la differenziazione. Nel Nord America si insegna ai bambini del ceto medio e superiore, fin da piccoli, che sono «fiori speciali» in attesa di sbocciare. Star in formazione che devono esprimersi nei confronti del mondo. A questi bambini non solo si danno molte opportunità, ma si concede anche l'autonomia, la libertà di scelta e il controllo per decidere quale di tali possibilità è quella giusta per loro in base alle loro preferenze individuali. In base a come vedono se stessi in qualità di individui[29]. È naturale che i bambini nati in questi contesti considerino il fatto di distinguersi dagli altri come il modo giusto per vivere. Che pensino di essere diversi da chiunque altro e di dover compiere ogni scelta in modo da riflettere questo aspetto.

Non tutti i contesti, però, incoraggiano un simile grado di differenziazione. Invece che la differenza, i contesti operai tendono a incoraggiare l'interdipendenza. Fare gioco di squadra invece di essere una star. I bambini di questa classe sociale passano più tempo in famiglia e ricevono cure più partecipi. Si insegna loro che «non ruota tutto intorno a te», e che è essenziale essere una buona parte del tutto[30]. Così, i bambini che crescono in queste famiglie tendono a prestare più attenzione e ad adeguarsi maggiormente alle persone che li circondano. Difendere i propri diritti è importante, ma è anche importante pensare alle necessità degli altri. Concentrarsi in misura inferiore su di sé e in misura maggiore sulla collettività. Perché mai dovresti voler essere diverso da tutti gli altri quando «tutti gli altri» sono i tuoi amici, i familiari e le altre persone a cui tieni? Non sarebbe meglio condividere con loro le esperienze, invece di viverle da solo?

Tali preferenze diverse emergono anche nei diversi mondi in cui le persone vivono[31]. La pubblicità mirata ai consumatori della classe più bassa non promuove la conformità, ma allude all'importanza di prendersi cura degli altri e relazionarsi con loro. Pensate agli annunci di una Toyota o di un SUV della Nissan che potrebbero apparire in una rivista automobilistica:

come hanno mostrato alcune ricerche, è più probabile che il testo parli di amici e familiari («Fai un passo avanti rispetto al tempo passato in famiglia») e incoraggi le persone a entrare in contatto e a unirsi («Quando due cose meravigliose si fondono»); quanto alle immagini, è quasi dieci volte più probabile che contengano persone. Gli annunci mirati ai consumatori del ceto medio tendono invece a porre l'enfasi sulla differenza: pensate a quelli che potrebbero apparire su *Vogue* o *Bon Appétit*. È più probabile che incoraggino a differenziarsi; che descrivano il prodotto come una cosa diversa («Nota la differenza») o ne sottolineino l'unicità («Ne esiste solo uno al mondo nel suo genere»). Le pubblicità mirate ai consumatori del ceto medio e superiore danno a intendere che, se compri quel determinato prodotto, potrai distinguerti da tutti gli altri.

Questa variante appare anche negli ambienti retail. Ripensate al centro commerciale di fascia alta, o a una zona commerciale come la Fifth Avenue di New York. Certo, ci sono alcune catene ma anche molte boutique a sé stanti, ognuna delle quali vende prodotti esclusivi, unici nel loro genere o fatti a mano. Negozi rivolti alle persone che vogliono cose che nessun altro ha. Anche il modo in cui la merce è esposta ne sottolinea l'unicità: un solo prodotto posizionato su un piedistallo, distinto e separato dagli altri, oppure alcuni scaffali da esposizione e su ognuno solo un esemplare in ogni taglia di un determinato prodotto. Come se quella fosse l'unica canottiera verde militare in fantasia di taglia M che sia mai apparsa sulla faccia della Terra. «Questa è perfetta; non ne esisterà mai nessun'altra uguale.»

Le aree commerciali rivolte alla classe operaia non hanno la stessa varietà di prodotti. Più negozi appartenenti a catene e istituzioni che si assomigliano maggiormente tra loro, o posti che offrono leggere variazioni rispetto ai negozi più famosi e familiari a tutti. Le merci seguono lo stesso schema: pile di canottiere verdi identiche in diverse misure, di fianco a una pila simile di canottiere blu e un'altra simile di canottiere gialle. File di piatti e tazze identici, con altri esemplari stipati sullo scaffale di sopra in modo che chiunque ne voglia uno possa prenderlo. La merce in vendita qui è la somiglianza, non la differenza.

Il denaro spiega in parte perché i due ambienti siano così diversi, ma la questione è più complessa. Si potrebbe sostenere che gli esponenti del ceto più basso in realtà vogliano quella canottiera speciale verde militare in fantasia, ma che semplicemente non possano permettersela. Che sarebbero felicissimi di comprarsi un'Audi di gamma alta con batterie al grafene

venduta solo a 750 fortunati clienti ogni anno, se solo avessero i soldi necessari. Questa spiegazione, però, è eccessivamente semplicistica e fondamentalmente presuppone che l'unicità sia qualcosa di «giusto», che tutti vogliano essere unici, ma che ci riescano o meno a seconda delle risorse che hanno. Senza dubbio le risorse mettono a disposizione un maggior numero di scelte: se hai molti soldi, o se vivi in un mondo pieno di opportunità, hai la possibilità di pensare a come differenziarti dagli altri e a come esprimerti attraverso le tue scelte; se non hai risorse, o non vivi in un contesto che ti offre continuamente delle scelte, hai molta meno flessibilità per esprimerti in quel modo. Tuttavia, non è che gli individui provenienti da contesti operai anelino alla possibilità di distinguersi maggiormente dagli altri. Tutt'altro. In quei contesti, una maggiore somiglianza rappresenta la norma – e la preferenza.

Non esiste un modo giusto di essere. Il contesto in cui cresciamo influenza sia il modo in cui ci comportiamo, sia quello in cui interpretiamo i nostri comportamenti. Mentre alcuni vogliono vedere se stessi come esseri speciali, altri sono ben felici di limitarsi a fondare un club di automobilisti.

Influenza sociale in azione

La differenziazione non è soltanto una mania che colpisce gli adolescenti o le persone che hanno voglia di ribellarsi. È un desiderio che tutti in certa misura provano, seppur con sfumature diverse. Dopotutto non sarebbe una reale differenza se tutti volessero differenziarsi nella stessa misura. Essere consapevoli di come il desiderio di differenziarsi influisce sul comportamento può aiutarci a prendere decisioni più soddisfacenti. Quando dobbiamo ordinare da mangiare in gruppo, probabilmente saremo più contenti se avremo scelto i piatti che ci piacciono di più, malgrado vengano ordinati anche da qualcun altro. Non ci sentiremo unici, ma potremo rimediare facilmente ordinando una bibita diversa o concentrandoci su qualche altro aspetto che ci distingue dagli altri. E invece di essere obbligati a mangiare qualcosa che ci piace di meno, avremo tutto il resto del pasto per goderci le cose che abbiamo scelto. Se la situazione ci inquieta davvero possiamo cercare di ordinare per primi: basta che facciamo un cenno al cameriere, si offrirà di prendere la nostra ordinazione per prima, dopodiché

non dovremo preoccuparci del fatto che le scelte degli altri influenzino le nostre.

Un'altra possibilità è quella di strutturare le scelte, e gli ambienti in cui verranno compiute, in modo da permettere alle persone di distinguersi dagli altri. Apple produce l'iPod in un'ampia gamma di colori. È probabile che alcuni clienti preferiscano il blu, il rosso o il grigio, ma quando si arriva a colori come il giallo e l'arancione si va al di là della soddisfazione delle preferenze individuali (poche persone indicano il giallo come colore preferito). Grazie alla creazione di un numero così alto di varianti, però, Apple permette ai clienti di sentirsi diversi malgrado il suo prodotto goda di un'enorme popolarità e sia essenzialmente il medesimo per tutti. La vostra amica può comprarne uno verde, il vostro collega uno viola, vostra madre può averne uno blu e voi potrete comunque sentirvi unici perché il vostro è rosso. È vostro e solo vostro.

La differenza contribuisce anche a spiegare il successo di posti come Starbucks. Certo, può darsi che la sua miscela di caffè sia leggermente migliore o che l'atmosfera sia un po' più piacevole, ma costa comunque tre o quattro volte il prezzo di McDonald's o di qualunque altro posto in cui si può trovare facilmente un caffè. Perché dunque le persone sono così felici di pagare di più? Starbucks non vende solo caffè, vende un'esperienza personalizzata: possiamo effettuare un'ordinazione esattamente tagliata sui nostri desideri. Il nostro caffè di Starbucks non è lo stesso della ragazza o del ragazzo che era in fila davanti a noi: è fatto su misura in base ai nostri gusti individuali, con tanto di nome di battesimo (quasi) unico scritto sul bicchiere. È un acquisto da quattro dollari che ci ricorda che siamo speciali, differenti e non uguali a nessun altro. È un piccolo prezzo da pagare per sentirci diversi.

L'influenza sociale sembra pertanto spingerci a essere sia uguali sia diversi. A imitare gli altri e a distinguerci da loro. In quali casi, dunque, optiamo per la prima cosa e in quali per la seconda? A quanto pare ciò dipende significativamente da *chi* sono quegli «altri».

---

[1] Wendy LeBolt, «Are National Team Players Born or Made?», SoccerWire.com, 2 dicembre 2014.

[2] Melissa J. Hopwood, J. Baker, C. MacMahon, D. Farrow (2012), «Faster, Higher, Stronger… and Younger? Birth Order, Sibling Sport Participation and Sport Expertise», paper presentato in occasione della North American Society for the Psychology of Sport and Physical Activity

Conference, Honolulu, Hawaii, giugno 2012, pubblicato in *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 34, p. S235.

[3] Esistono moltissimi studi sull'ordine di nascita e i risultati accademici, ma per alcuni esempi si vedano Robert Zajonc, Gregory Markus (1975), «Birth Order and Intellectual Development», *Psychological Review*, 82, pp. 74-88; Robert Zajonc (2001), «The Family Dynamics of Intellectual Development», *American Psychologist*, 56, pp. 490-96; Robert Zajonc (1976), «Family Configuration and Intelligence», *Science*, 16, pp. 227-36; Joseph Hotz, Juan Pantano (2013), «Strategic Parenting, Birth Order, and School Performance», *Journal of Population Economics*, pp. 1-26; Jere Behrman, Paul Taubman (1986), «Birth Order, Schooling and Earnings», *Journal of Labor Economics*, 4, pp. S121-S145; Sandra Black, P. Devereux, K. Salvanes (2005), «The More the Merrier? The Effect of Family Size and Birth Order on Children's Education», *Quarterly Journal of Economics*, 120, pp. 669-700; Sandra Black, P. Devereux, K. Salvanes (2008), «Small Family, Smart Family? Family Size and the IQ Scores of Young Men», *National Bureau of Economic Research Working Paper*, N. 13336.

[4] Delroy Paulhaus, P. Trapnell, D. Chen (1999), «Birth Order Effects on Personality and Achievement Within Families» *Psychological Science*, 10, pp. 482-88.

[5] William Altus (1966), «Birth Order and Its Sequelae», *Science*, 151, pp. 44-49; Roger Clark, Glenn Rice (1982), «Family Constellations and Eminence: The Birth Orders of Nobel Prize Winners», *Journal of Psychology*, 110, pp. 281-87; Frank Sulloway (1996), *Born to Rebel: Birth Order, Family Dynamics, and Creative Lives*, New York, Vintage Books (trad. it. *Fratelli maggiori, fratelli minori: come la competizione tra fratelli determina la personalità*, Milano, Mondadori, 1998).

[6] N. L. Theroux (1993), «Birth Order and Its Relationship to Academic Achievement and Selected Personal Traits», tesi di dottorato inedita, University of California, Los Angeles.

[7] *Ibidem*.

[8] Frank Sulloway (2010), «Why Siblings Are Like Darwin's Finches: Birth Order, Sibling Competition, and Adaptive Divergence Within the Family», in David M. Buss, Patricia H. Hawley (eds), *The Evolution of Personality and Individual Differences*, New York, Oxford University Press, pp. 86-119; Robert Plomin, Denise Daniels (1987), «Why Are Children in the Same Family So Different from One Another?», *Behavioral and Brain Sciences*, 10, pp. 1-16.

[9] La questione di come il carattere dei fratelli e delle sorelle sia dovuto a influenze ambientali condivise costituisce un'area di ricerca continuativa. Mentre alcuni ricercatori trovano poche evidenze che esistano influenze ambientali condivise, altri ne trovano alcune. Ma a prescindere dall'esatta influenza degli ambienti condivisi, la cosa chiara è che anche il fatto di crescere con lo stesso corredo genetico, nella stessa famiglia, con gli stessi genitori, può portare due persone ad avere un carattere completamente diverso. È inoltre probabile che il desiderio di differenziarsi svolga almeno un certo ruolo in questo processo. Anche il semplice fatto che le persone percepiscano i propri fratelli e le proprie sorelle come persone diverse da loro offre una certa evidenza del desiderio di differenziarsi dai propri fratelli o dalle proprie sorelle. Si vedano Lindsay Matteson, M. McGue, W. Iacono (2013), «Shared Environmental Influences on Personality: A Combined Twin and Adoption Approach», *Behavior Genetics*, 43, pp. 491-504; Peter Borkenau, R. Riemann, A. Angleitner, M. Spinath (2001), «Genetic and Environmental Influences on Observed Personality: Evidence from the German Observational Study of Adult Twins», *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, pp. 655-68.

[10] John Loehlin (1992), *Genes and Environment in Personality Development*, Newbury Park, Sage.

[11] John Loehlin, J. Horn, L. Willerman (1981), «Personality Resemblance in Adoptive Families», *Behavior Genetics*, 11, pp. 309-30.

[12] F.F. Schachter, G. Gilutz, E. Shore, M. Adler (1978), «Sibling Deidentification Judged by Mothers: Cross-Validation and Developmental Studies», *Child Development*, 49, pp. 543-46.

[13] John Loehlin, J. Horn, L. Willerman (1990) «Heredity, Environment, and Personality Change: Evidence from the Texas Adoption Project», *Journal of Personality*, 58, pp. 221-43.

[14] Dan Ariely, Jonathan Leavav (2000), «Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Traveled and Less Enjoyed», *Journal of Consumer Research*, 27, pp. 279-90.

[15] Si noti che il fatto di ordinare in gruppo ha un impatto limitato sulla persona che ordina per prima. Poiché nessun altro si è espresso prima di lei, può ancora scegliere una qualunque delle birre a disposizione.

[16] Carlo DeVito (2008), *Yogi: The Life & Times of an American Original*, Chicago, Triumph Books.

[17] Alcuni si differenziano assumendo la posizione contraria e odiando quello che piace a tutti gli altri. *I famosi biscotti lanciati dal panificio-bar newyorkese Momofuku Milk Bar piaceranno anche a tutti gli altri, ma a me? Non dicono nulla di speciale. Jeff Koons piace alla maggioranza delle persone, ma io penso che le sue opere non siano altro che Andy Warhol riscaldato con un tocco di Marcel Duchamp*. Se una persona prova attivamente avversione verso qualcosa che piace a tutti gli altri, può differenziarsi. Usando le conoscenze che ha accumulato come modo per spiccare rispetto alla massa, invece che per farne parte.

[18] Daniel Howe, (1988), *The Impact of Puritanism on American Culture*, New York, Charles Scribner's Sons.

[19] Alexis De Tocqueville (trad. it.) (1996), *La democrazia in America*, Milano, Fabbri, 1996.

[20] Viceversa, la conformità è spesso vista in modo negativo. Si pensa che equivalga a cedere il controllo, o a permettere che gli altri ti maltrattino. Romanzi come *1984* di George Orwell o *La fonte meravigliosa* di Ayn Rand lanciano un monito sui rischi di assimilazione ed elogiano il pensiero indipendente. Vari film presentano futuri distopici in cui le persone sono semplici ingranaggi intercambiabili (finché l'eroe o l'eroina, diversi da tutti gli altri, non entrano in scena all'improvviso per salvare il mondo).

[21] Kelly T. Tian, William O. Bearden, Gary L. Hunter (2001), «Consumers' Need for Uniqueness: Scale Development and Validation», *Journal of Consumer Research*, 28, pp. 50-66; Itamar Simonson, Stephen M. Nowlis (2000), «The Role of Explanations and Need for Uniqueness in Consumer Decision Making: Unconventional Choices Based on Reasons», *Journal of Consumer Research*, 27, p. 49-68.

[22] La squadra di baseball locale [*N.d.T.*].

[23] Konstantinos Semertzidis, E. Pitoura, P. Tsaparas (2013), «How People Describe Themselves on Twitter», Association for Computing Machinery: Proceedings of the ACM SIGMOD Workshop on Databases and Social Networks, New York, 22 giugno 2013.

[24] Qualcuno potrebbe chiedersi se più che alle preferenze in termini di differenziazione, questo fenomeno non sia legato a ciò che le persone possono permettersi. Gli individui più ricchi possono scegliere tra una gamma più ampia di automobili, forse dunque ci sono meno marchi e modelli nel parcheggio di Walmart semplicemente perché i lavoratori più modesti non possono permettersi tutte le vetture di gamma alta. Questo costituisce senza dubbio una parte del motivo, ma non tutto. I colori delle automobili seguono uno schema analogo. I marchi rivolti al ceto medio tendono a offrire le proprie vetture in un ventaglio più ampio di colori rispetto ai marchi rivolti tendenzialmente alla classe operaia. La tipica BMW, per esempio, è disponibile in oltre il doppio dei colori rispetto alla tipica Honda. Anche aspetti come il colore mostrano dunque una differenza significativa in termini di differenziazione.

[25] La classe sociale ha diversi altri effetti interessanti. Pensiamo all'occupazione di una persona. Una delle prime domande che le persone del ceto medio o superiore pongono quando conoscono

qualcuno è «Che lavoro fai?». All'interno del ceto medio e di quello superiore, il lavoro di una persona è considerato un elemento che contribuisce a definirne l'identità. Le persone scelgono un determinato lavoro perché si tratta di una cosa che le interessa e le appassiona, e considerano tali scelte un'espressione di sé come persone. Un segnale della loro identità. In contesti socialmente inferiori, invece, «Che lavoro fai?» non è probabilmente una delle prime domande poste a un interlocutore. O, se qualcuno lo fa, rischia di offendere l'altro. Perché per molti esponenti di questa classe sociale il lavoro che svolgono è un mezzo per raggiungere un fine, non un segnale della loro identità. È quello che fanno per coprire le spese. È quello che fanno perché devono mantenere la propria famiglia.

[26] Gli esponenti dei ceti più bassi considerano ciò che fanno una piccola parte di ciò che sono, e attribuiscono una maggiore importanza a molti altri aspetti della propria vita. Sarebbe degradante presupporre che quello che devono fare per coprire le spese sia una caratteristica che contribuisce a definire la loro identità.

[27] Gli individui con un nome proprio insolito, i primogeniti o figli unici, i figli di coppie di religione diversa e le donne il cui fratello più vicino è di sesso maschile, sono le persone che provano un desiderio di differenziazione più forte. Gli attributi individuali salienti o unici possono portare una persona a considerarsi diversa dagli altri, il che a sua volta fa apparire desiderabile il fatto di distinguersi da loro. Charles Snyder, Shane J. Lopez (2002), «Uniqueness Seeking», *Handbook of Positive Psychology*, 18, pp. 395-410.

[28] Kim Heejung, Hazel Markus (1999), «Deviance or Uniqueness, Harmony or Conformity? A Cultural Analysis», *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, pp. 785-800.

[29] Adrie Kusserow (1999), «De-Homogenizing American Individualism: Socializing Hard and Soft Individualism in Manhattan and Queens», *Ethos*, 27, pp. 210-34; Angela Wiley, A. Rose, L. Burger, P. Miller (1998) «Constructing Autonomous Selves Through Narrative Practices: A Comparative Study of Working-class and Middle-class Families», *Child Development*, 69, pp. 833-47.

[30] Per alcune ricerche su come i contesti di classe più umile influiscano sul comportamento si vedano Michael Argyle (1994), *The Psychology of Social Class*, London, Routledge; Markus Hazel, Ryff, K. Curhan, K. Palmersheim (2004), «In Their Own Words: Well-being at Midlife Among High School–Educated and College-Educated Adults», in Gilbert Orville Brim, Carol D. Ryff, Ronald C. Kessler (eds), *How Healthy Are We? A National Study of Well-being at Midlife*, Chicago: University of Chicago Press, pp. 273-319; Michèle Lamont (2000), *The Dignity of Working Men: Morality and the Boundaries of Race, Class, and Immigration*, Cambridge, Harvard University Press; Melvin Kohn, Carmi Schooler (1986), «Work and Personality: An Inquiry into the Impact of Social Stratification», *Political Psychology*, 7, pp. 605-7; Peggy Miller, G. Cho, J. Bracey (2005), «Working-class Children's Experience Through the Prism of Personal Storytelling», *Human Development*, 48, pp. 115-35.

[31] Nicole Stephens, H. Markus, S. Townsend (2007), «Choice as an Act of Meaning: The Case of Social Class», *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, pp. 814-30.

3 Non se *loro* lo stanno già facendo

> Non puoi essere un anticonformista se non bevi caffè.
> – *South Park*

Una mattina, all'inizio del 2010, Nicole Polizzi aprì la casella della posta e trovò una piacevole sorpresa. Tra le bollette, i cataloghi e i volantini c'era una grande scatola. E dentro la scatola c'era una borsa di Gucci nuova di pacca. Era una borsa grande, beige ed ebano, con il famoso monogramma di Gucci con le due G incrociate tra loro, e inserti in oro chiaro. Venduta al prezzo di 900 dollari, era una delle borse di maggior successo in quella stagione e avrebbe mandato in delirio qualunque appassionato di moda. Ma Nicole si entusiasmò ancora di più, perché non aveva ordinato quel prodotto. L'aveva ricevuto gratis.

È a questo punto che la storia si fa interessante. Non era stato un suo amico a mandargliela, e neppure la stessa Gucci. Nicole aveva ricevuto la borsa da uno dei concorrenti di Gucci.

Probabilmente non conoscerete Nicole con il suo vero nome, ma può darsi che l'abbiate sentita nominare con il suo soprannome, «Snooki». Famosa per le sue folli invettive, il suo stile di abbigliamento trash e la sua bassa statura (1 metro e 42 centimetri), Snooki salì alla ribalta partecipando al reality show di MTV *Jersey Shore*. Il programma faceva leva sui peggiori stereotipi relativi ai *guidos* e alle *guidettes* (come vengono a volte soprannominati in tono dispregiativo gli uomini e le donne di origine italoamericana negli Stati Uniti). Aveva come protagonisti un gruppo di

ventenni disoccupati spesso ubriachi, insopportabili e inclini a scatenare risse nei bar. Tipi muscolosi con la classica carnagione arancione da falsa abbronzatura, pettinature a spuntoni e una passione per i gesti da macho per celebrare la loro canzone favorita ogni volta che la sentivano (o per qualsiasi altro buon motivo). Ragazze che andavano in palestra tutte truccate, bisticciavano costantemente e pensavano che i pantacollant leopardati aggiungessero un tocco di classe.

Snooki rappresentava il meglio del peggio. Sosteneva che l'oceano fosse salato perché era pieno di sperma di balene, fece a botte con un'insegnante di ginnastica del liceo ed esprimeva opinioni allucinanti su ogni genere di cosa, dai rapporti omosessuali («Gli uomini sono dei pezzi di m..., e penso che sia per questo che la percentuale di lesbiche sta salendo in questo paese») alla politica («Non vado più a farmi la lampada perché Obama ha introdotto una tassa del 10 per cento sulle lampade UVA. Penso che l'abbia fatto apposta per noi. McCain non avrebbe mai introdotto una tassa del 10 per cento sulle lampade UVA, perché è pallido e probabilmente preferirebbe essere abbronzato. Obama non ha quel problema, ovviamente»). Snooki divenne una delle star rivelazione di *Jersey Shore*, e la sua personalità stravagante le permise di ottenere fama e notorietà. Era spesso ospite dei talk show trasmessi di giorno e in seconda serata, creò uno spin-off televisivo con la sua amica «Jwoww» e le sue fotografie apparivano frequentemente su tabloid e riviste scandalistiche. Data la sua fama, com'era prevedibile, le case di moda iniziarono a spedirle borse gratis. Il product placement è una tattica di marketing in uso da più di un secolo. Essendo una star televisiva e un personaggio noto, Snooki veniva vista ogni settimana da centinaia di migliaia di persone. Le aziende le spedivano borse gratuitamente per promuovere i propri brand e incrementare così le vendite. Una foto della ragazza sulla rivista *People* sarebbe stata vista da milioni di persone, dunque se la loro borsa fosse apparsa al suo interno avrebbe goduto di una forma di pubblicità efficace e relativamente poco costosa. Ma... una borsa gratuita dai concorrenti? Perché mai una casa di moda vorrebbe dare più visibilità ai suoi concorrenti?

In realtà Snooki non fu l'unica partecipante di *Jersey Shore* ad avere un'interazione insolita con un brand. Quello stesso anno Abercrombie & Fitch si offrì di pagare al suo compagno Mike Sorrentino, soprannominato «The Situation», una somma considerevole di denaro. Anche il fatto di pagare personaggi famosi perché indossino vestiti di una determinata marca

è una tattica di marketing comune. Le attrici ricevono somme enormi per indossare abiti di un determinato stilista nella notte degli Oscar. Tiffany & Co. pagò ad Anne Hathaway, che quell'anno avrebbe presentato la cerimonia, 750.000 dollari perché indossasse i suoi gioielli. L'aspettativa è tale che un simile posizionamento determina un incremento delle vendite. Se le persone vedono certi articoli indossati dalle loro star preferite, li desiderano più intensamente. Ma Abercrombie & Fitch non si offrì di pagare «The Situation» perché indossasse i suoi vestiti. Al contrario. Si offrì di pagarlo perché *non* li indossasse.

Aspiranti Sherlock Holmes

Immaginate di trovarvi a una festa e di essere in cerca di qualcuno con cui parlare. L'amico con cui siete venuti vi ha chiesto di dargli un paio di minuti per fare due chiacchiere con un collega, così siete da soli, in piedi di fianco alla ciotola di hummus. Non conoscete nessun altro dei presenti, ma due uomini vicini hanno l'aria di tipi con cui si possa conversare. Uno è vestito da hipster artistoide. Indossa jeans attillati, stivali in pelle logora e una camicia vintage. Sembra uscito da un annuncio pubblicitario di Urban Outfitters. L'altro ha un aspetto un po' più professionale. Ha indosso una polo, pantaloni khaki beige e scarpe da barca in pelle. Con quale dei due avreste più probabilità di parlare? L'hipster o il tipo chic? Il patito di American Apparel o l'uomo che sembra appena uscito dal negozio Brooks Brothers in cui lavora?

Avete fatto la vostra scelta? Ora prendetevi qualche secondo per riflettere sui motivi per cui avete scelto quella persona e non l'altra. Probabilmente avete operato delle inferenze su ciascuno dei due uomini sulla base di ciò che aveva indosso. Forse l'hipster con pretese artistiche è di Brooklyn, ha idee politiche piuttosto liberali e lavora in ambito creativo. Probabilmente beve birra artigianale con fervore religioso, adora quel nuovo album di *dubstep bluegrass* ed è in grado di raccomandare un bel film da cinefili. È probabile che abbiate compiuto inferenze diverse sul tipo elegante. Forse viene dal sud degli Stati Uniti (o dal New England), ha idee politiche di stampo conservatore ed è un vero appassionato del campionato di football delle squadre universitarie. È probabile che abbia frequentato una scuola privata e che in qualche momento della sua vita abbia lavorato nel campo

della finanza o abbia giocato a lacrosse. Tutte queste sono forse generalizzazioni selvagge? Sì. È possibile che siano basate su stereotipi derivanti da un'eccessiva generalizzazione? Certamente. Tuttavia operiamo inferenze simili decine di volte al giorno. Come aspiranti Sherlock Holmes, cerchiamo di inferire cose sulle persone che ci circondano basandoci sulle loro scelte. Le automobili e i vestiti non hanno solo un'utilità funzionale. Fungono da sistemi di comunicazione tacita, segnalando informazioni agli altri.

Pensate a come funzionano le assunzioni in una grande società di servizi finanziari. Ogni volta che pubblica una nuova offerta per una posizione di analista finanziario, riceve una valanga di curricula. Centinaia di candidati che fanno richiesta per un unico posto. È difficile sapere quale sarebbe la persona più adatta. Chi ha il mix giusto di attitudini e creatività? Quale candidato è in possesso delle necessarie competenze matematiche, ma è anche capace di interagire con i clienti? Idealmente, l'azienda potrebbe far fare un periodo di prova a ogni candidato. Lasciare che ciascuno svolga quel lavoro per un paio di settimane, misurare le performance e alla fine assumere la persona che arriva al primo posto. Questo però non è fattibile. Così le aziende si avvalgono dei segnali lanciati da ogni candidato, per esempio le scuole che ha frequentato, gli impieghi che ha avuto in precedenza o altre informazioni facilmente disponibili, prendendoli come indicatori indiretti di qualità difficili da valutare. Un candidato si è laureato alla Brown University? Non ci sono garanzie del fatto che avrà buoni risultati, ma l'azienda avanza un'ipotesi informata sulla base di ciò che ha osservato in passato. Se i laureati alla Brown tendono ad avere una buona performance, l'azienda inizia a usare questo dato come segnale per decidere chi assumere.

Succede la stessa cosa nelle situazioni sociali, come la festa a base di hummus. Non c'è abbastanza tempo per scambiare due chiacchiere qui e là, mettendo brevemente alla prova ogni possibile partner di conversazione prima di decidere con chi parlare. Potremmo cercare di chiedere informazioni su di loro alle persone che conosciamo, ma sarebbe laborioso e richiederebbe tempo. Così, ci avvaliamo delle scelte compiute dalle persone come segnali che ci permettono di capire chi sono e come sono. Una persona che indossa una giacca North Face probabilmente ama la vita all'aria aperta. Una persona che usa un portatile Apple probabilmente è creativa. Alcune ricerche hanno mostrato che operiamo inferenze sugli altri

addirittura sulla base della loro lista della spesa. Il fatto che una persona avesse comprato un gelato Häagen-Dazs o di una marca generica, per esempio, ha influenzato i partecipanti a uno studio nella decisione di chi assoldare come baby-sitter dei propri figli[1].

Sotto certi aspetti tali inferenze sembrano sciocche. La marca di gelato scelta da una persona ci offre davvero così tante informazioni sul fatto che sia brava o meno come baby-sitter? Non proprio. Tuttavia, da un altro punto di vista hanno molto senso. Se non operassimo queste e molte altre inferenze simili la vita sarebbe molto più complicata. In quale altro modo potremmo capire con quale persona fare una piacevole chiacchierata a una festa, o quale sia il candidato più adatto alla posizione che offriamo? I segnali offrono una facile scorciatoia[2], una via per semplificare il compito di prendere decisioni. Usiamo caratteristiche osservabili come il suo stile di abbigliamento, il suo modo di parlare o l'automobile che possiede come indizio per compiere inferenze su categorie meno osservabili, come il fatto che sarebbe o meno una buona compagnia per bere una birra o uscire a cena. Componiamo gli indizi quasi fossero tessere di un puzzle da ricostruire. E i segnali non sono incisi nella pietra. Possono essere rivisti grazie a nuove informazioni. Se ogni volta che abbiamo incontrato una persona vestita da hipster era noiosa – o se, ancora peggio, ci ha rubato il portafoglio – probabilmente smetteremo presto di parlare con individui che si presentano così.

Tuttavia, non ci limitiamo a operare inferenze sugli altri; scegliamo anche certe cose in base alle persone con cui vengono associate. Immaginate di essere chiamati a votare su una nuova misura in materia di welfare. Si tratta di concedere un sussidio di 800 dollari al mese alle coppie sposate con un figlio, e 200 dollari in più per ogni figlio aggiuntivo. Oltre a ciò, la misura offre assicurazione sanitaria integrale, un corso di formazione professionale, 2000 dollari in buoni spesa, sussidi supplementari per la casa e la scuola materna e due anni di copertura della retta di un'università pubblica. I benefici sarebbero concessi solo per otto anni, ma il corso garantirebbe un impiego una volta concluso quel periodo e gli aiuti ricomincerebbero se la coppia avesse un altro figlio. Sareste favorevoli o contrari a una misura di questo tipo?

Quando consideriamo il nostro atteggiamento nei confronti di iniziative sociali come questa, in genere pensiamo che derivi dalle nostre opinioni personali. Dalle nostre convinzioni riguardo alle questioni in gioco, o dai

sentimenti che suscitano in noi. Alcuni individui sono più liberali, altri più conservatori. Non sarebbe sorprendente, dunque, se in materia di welfare i conservatori preferissero misure più limitate e i liberali misure più generose.

Di fatto, quando il docente di Stanford Geoffrey Cohen esaminò gli atteggiamenti delle persone su questa misura relativamente generosa, scoprì che i liberali l'apprezzavano molto mentre i conservatori non la sopportavano[3]. Ma Cohen non si fermò lì. Propose ad alcuni dei conservatori la stessa misura, ma con l'aggiunta di un'informazione: che i repubblicani tendevano ad apprezzarla. Disse ai partecipanti che la misura era appoggiata dal 95 per cento dei congressisti repubblicani, e che i legislatori dello stesso partito pensavano che «fornisse una copertura sufficiente [...] senza minare l'etica lavorativa di base e il senso di responsabilità individuale». Stessi vantaggi sanitari, stesso impiego garantito una volta conclusi i benefici, stessa misura generosa nel complesso. I conservatori avrebbero dovuto aborrirla. Andava contro tutto ciò in cui credevano. In effetti nessun programma di welfare in vigore all'epoca era più generoso della misura in questione. Ma i conservatori non la respinsero. Il semplice fatto di dir loro che la misura piaceva ad altri repubblicani era sufficiente per capovolgerne completamente il punto di vista. Da quel momento i conservatori apprezzavano molto quel munifico programma di welfare. Non si limitavano ad appoggiarlo; erano estremamente a favore. Semplicemente perché pensavano che piacesse al loro partito.

Se siete liberali, questo probabilmente conferma ciò che pensate da molto tempo. Che i repubblicani sono dei conformisti facilmente plagiabili che fanno qualsiasi cosa dica il partito. Non esercitano il pensiero critico intorno alle diverse questioni, si limitano a seguire la linea del partito. Non c'è da sorprendersi se i repubblicani hanno portato al crollo il paese. I democratici sono più accorti e fanno più attenzione alle vere questioni in gioco, giusto?

Aspettate un attimo, però. Perché i liberali si rivelarono altrettanto suscettibili all'influenza sociale. Quando furono informati solo sulla misura in sé e per sé, preferirono il programma di welfare generoso rispetto a un altro programma più limitato. Ma l'aggiunta di informazioni sull'appoggio mostrato dai diversi partiti cambiò completamente il loro punto di vista. Quando fu detto ai liberali che la misura generosa piaceva ai repubblicani,

si dichiararono contrari. E quando si sentirono proporre una misura più limitata, ma vennero a sapere che altri democratici erano a favore, la approvarono. Anzi, la apprezzarono ancora più di quanto non avessero apprezzato la prima misura, quella generosa, in assenza di informazioni sull'opinione dei gruppi politici. Insomma, l'atteggiamento dei partecipanti dipendeva interamente dalle persone a cui la proposta veniva associata. Ma quando fu chiesto ai partecipanti su che cosa fosse basato il loro atteggiamento verso la misura, a malapena menzionarono il loro partito. Dissero che la loro decisione era stata basata sui dettagli della proposta di legge e sulla loro filosofia di governo. L'opinione del democratico o repubblicano-tipo? Affermarono che non contava quasi per nulla.

Si sbagliavano. Perché l'atteggiamento dei partecipanti non era stato solo spinto leggermente in una direzione o nell'altra in base al parere del gruppo, ma era cambiato completamente a seconda di quale partito fosse favorevole o contrario. A prescindere dal fatto che il programma di welfare fosse generoso o limitato, i conservatori avevano appoggiato la misura se pensavano che i repubblicani fossero a favore e l'avevano respinta se credevano che fosse appoggiata dai democratici. E i liberali avevano fatto la stessa cosa, conformandosi però a quello che pensavano fosse il parere dei democratici (e respingendo la misura gradita dai repubblicani). Per quanto riguardava la loro visione politica, il partito influiva più della misura in sé e per sé.

Da dove provengono i segnali?

Quando Honda lanciò un nuovo crossover compatto chiamato Element cercò di puntare al target dei ventenni. Il SUV era progettato per piacere agli amanti dell'avventura, con sedili reclinabili e un baule sufficientemente grande per ospitare una canoa o una mountain bike. Gli annunci pubblicitari seguirono un approccio simile. Erano pieni di musica del momento ad alto volume e di ventenni e trentenni dall'aria «giusta» che praticavano il surf, lo snowboard e altri sport estremi.

Anche il produttore di abbigliamento Abercrombie & Fitch proietta una determinata immagine. I suoi annunci pubblicitari mostrano fotografie in bianco e nero ad alto tasso erotico di adolescenti dal corpo tonico che passano il tempo in spiaggia o semplicemente si divertono. I negozi di

questa marca comunicano una filosofia simile. Luci fioche, commessi attraenti e il profumo della beata gioventù che emana dalle pareti.

Il messaggio lanciato da entrambe le aziende è chiaro. Vuoi essere come queste persone? Fai shopping da noi. Non acquisterai un prodotto, acquisterai un biglietto per accedere a un determinato stile di vita e a tutto ciò che comporta. Se ti piacciono gli sport all'aria aperta, la Element è la macchina giusta per te; se vuoi avere un fisico atletico, o uscire con una persona che ce l'ha, indossa vestiti Abercrombie. Ma le aziende esercitano forse il controllo assoluto su ciò che segnalano i loro brand?

Honda ha proposto la Element come una specie di stanza di una residenza studentesca a quattro ruote per giovani universitari e ventenni intenzionati a caricare biciclette e tavole da surf, ma ha finito anche per attirare altri gruppi demografici. La vettura ha ottenuto altrettanta popolarità presso trentenni e quarantenni che l'hanno trovata perfetta per portare in giro i figli e caricare la spesa. E le persone meno giovani hanno apprezzato molto la facilità con cui si può salire a bordo, gli interni spaziosi e il prezzo relativamente basso. Presto, la Element ha smesso di lanciare segnali «trendy» e ha iniziato a comunicare qualcos'altro.

Ad Abercrombie è successo qualcosa di simile. Ma prima di tornare al suo caso dobbiamo imparare qualcosa sulle rane di piccole dimensioni. La vita di una rana piccola di sesso maschile è dura: all'inizio fai parte di un enorme uovo galleggiante insieme a migliaia di fratelli e sorelle; l'uovo si schiude meno di una settimana dopo: se sopravvivi alle fauci delle larve di libellula e dei pesci, cresci rapidamente diventando un girino e ti trovi a competere per accaparrarti un po' di alghe e qualunque cosa tu possa ingollare attraverso le tue piccole labbra da anfibio; a mano a mano che ti irrobustisci, diventi però più invitante per gli aironi, i germani reali e altre specie di anatre in cerca di uno spuntino. Meno di un girino su 250 sopravvive fino a diventare una rana. La vita di una rana pienamente sviluppata non è affatto più semplice: a questo punto, infatti, devi trovare un partner e il mercato è spietato. Le signore non cercano l'amore, ma qualcuno che abbia un posto gradevole e sicuro in cui deporre le uova; i maschietti che conseguono i posti migliori possono addirittura accoppiarsi più volte nel corso della stagione. Così, dalle ultime settimane di primavera alle prime d'estate, lasci i confort del tuo habitat principale, le paludi, e migri in una zona dedicata all'accoppiamento, cercando l'angolo di stagno migliore che tu possa trovare. Dopo aver saltellato in giro a lungo,

finalmente lo vedi: là, immerso nella luce sempre più soffusa del tardo pomeriggio, trovi il punto perfetto. Ombreggiato, circondato da una ricca vegetazione e non troppo profondo. È ora di usare le tue corde vocali per far sapere alle signore che sei single e pronto per socializzare. Ma prima di riuscire a trovare la tua principessa, senti un rumore, un gracidio gutturale – come se qualcuno pizzicasse una corda allentata di un banjo – che suona proprio come il tuo, ma un po' più fioco e profondo. Non è una bella notizia: qualcuno è venuto a rubarti il territorio. Il verso delle rane comuni tende a essere associato alle loro dimensioni: quelle più grandi fanno un verso più profondo e, nei combattimenti, quelle più grandi battono quasi sempre le più piccole. Che cosa deve fare dunque una rana di piccole dimensioni? Come può tenere per sé il posto che ha scelto? Si è scoperto che le rane piccole ricorrono a una tattica astuta: dissimulano. Solo un po'. Invece di fare il loro solito verso quando sentono il richiamo di un maschio di grandi dimensioni, ne fanno uno diverso[4], un suono un po' più forte e profondo del solito. Quando hanno di fronte un rivale che potrebbe soffiar loro l'angolo che hanno scelto, emettono un richiamo di frequenza inferiore che le fa sembrare più grandi e più dure da battere di quanto non siano in realtà. È come se voi noleggiaste una Mercedes per una rimpatriata con i vecchi compagni di liceo, o sceglieste una foto di dieci anni fa per il profilo su un sito di incontri. Per aiutarsi a ottenere ciò che vogliono, insomma, le rane di piccole dimensioni bluffano.

Ora, bluffare di per sé non è disdicevole. Tutti lo fanno a volte. A chi non dispiacerebbe essere un po' più popolare, più intelligente o più ricco di quanto non sia in realtà? Così le persone acquistano dei prodotti che mandino il segnale desiderato. Quando però troppe persone iniziano a bluffare, o quando un numero sufficiente di *outsiders* fa una determinata cosa anche solo per motivi più funzionali (come le persone meno giovani con la Honda Element), avviene un fenomeno interessante. Il significato di quel segnale inizia a cambiare. Se molte persone che non amano in modo particolare l'aria aperta iniziano a indossare capi North Face, o perché vogliono avere un'aria avventuriera o perché apprezzano la vestibilità di quegli indumenti, il brand può perdere il suo valore come segnale di passione per l'outdoor e l'avventura. Peggio ancora, la gente può iniziare ad associare quella marca con gli avventurieri mancati. Un brand che mandava un determinato segnale può iniziare a mandarne uno diverso.

Fu proprio questo che temette Abercrombie & Fitch quando vide «The Situation» indossare i suoi capi in *Jersey Shore*. Il comunicato stampa dell'azienda diceva:

> Siamo profondamente preoccupati per l'eventualità che l'associazione del signor Sorrentino al nostro brand possa causare danni significativi alla nostra immagine. Capiamo che il programma abbia fini di intrattenimento, ma crediamo che tale associazione sia contraria al carattere aspirazionale della nostra marca e che possa turbare molti dei suoi appassionati. Abbiamo dunque offerto una cospicua somma a Michael Sorrentino detto «The Situation» e ai produttori del programma di MTV *The Jersey Shore* perché il personaggio indossi abiti di un'altra marca. Abbiamo anche esteso tale offerta agli altri membri del cast e siamo urgentemente in attesa di una risposta.

Le aziende in genere sono entusiaste quando le persone famose indossano i loro capi. Ma Abercrombie era preoccupata di quello che sarebbe successo se le persone famose *sbagliate* avessero iniziato a indossare i suoi capi. Perché se un gran numero di aspiranti protagonisti di *Jersey Shore* avesse iniziato a vestire Abercrombie, i suoi vestiti avrebbero potuto smettere di mandare il segnale associato ai sofisticati WASP (*White Anglo-Saxon Protestants*, «protestanti anglosassoni di pelle bianca») e avrebbero iniziato a mandarne un altro. E se questo fosse successo, gli individui che volevano sembrare sofisticati WASP avrebbero potuto abbandonare il brand. Non ci interessa solo se altre persone stanno facendo una determinata cosa, o quante persone la stanno facendo, ma anche *chi* sono quelle persone.

Secchioni con un braccialetto al polso

Quando Karen sentì bussare alla sua porta pensò che la distrazione era benvenuta. Era da due ore che lottava con i compiti di informatica e cercava una scusa per fare una pausa. Sperava che fosse Catherine che arrivava con lo spuntino della mezzanotte, ma quando aprì la porta della sua stanza nella residenza universitaria di Stanford in cui viveva si trovò davanti due studenti che avevano indosso una camicia gialla. «Siamo dell'associazione studentesca per la lotta contro il cancro», disse la ragazza prima di dare a Karen un pieghevole giallo. «Per informare la comunità degli studenti, a Stanford novembre è il mese di "Vèstiti in giallo". Stiamo passando porta a porta per ricordare alle persone questa importante malattia e per vendere questi braccialetti per raccogliere fondi.» Le diede un braccialetto giallo in una busta di plastica. «Chiediamo una donazione di almeno un dollaro in

cambio di ogni braccialetto, e l'intero ricavato andrà alla ricerca sul cancro. Se non hai un dollaro, andrà bene anche un quarto di dollaro. Ogni centesimo conta. È un'opportunità per dare un contributo all'informazione sul cancro e mostrare tutto il tuo orgoglio di abitante di questa residenza.» «Va bene», disse Karen «farò una donazione. Aspettate un momento che cerco i soldi». Raggiunse la scrivania, rovistò nel primo cassetto e trovò una banconota spiegazzata da un dollaro. «Anzi, ne prendo uno anche per la mia compagna di stanza», disse. Prese due dollari e li diede in cambio di due braccialetti gialli. «Grazie!», disse il ragazzo. «Speriamo di venderne il più possibile per far girare voce su questa causa. Per favore, porta il braccialetto per un paio di settimane e incoraggia le altre persone della tua residenza a fare la stessa cosa. Sarà davvero d'aiuto.» «Lo farò», disse Karen prima di chiudere la porta e tornare ai suoi quesiti di informatica. «Spero che ne venderete un sacco!»

La settimana successiva Karen stava tornando da una sessione di ripasso di sociologia quando sentì un profumo delizioso provenire dalla sala. Fece capolino e vide metà dei suoi compagni di residenza che mettevano mano a diversi vassoi di pizza d'asporto, mentre l'altra metà cerchiava freneticamente alcuni numeri stampati su fogli di carta. «Che cosa succede?», chiese a una delle sue vicine di stanza. «Ssh», rispose Lisa «hanno detto che in teoria dobbiamo dare le nostre risposte senza consultare nessuno. Una specie di indagine condotta da un paio di studenti di business. Partecipa e ti daranno una fetta di pizza gratis». Sembrava uno scambio equo, così Karen prese un foglio da uno degli studenti incaricati e iniziò a compilarlo. Oltre a rispondere una serie di domande generali, per esempio a quale ora andasse a dormire, doveva dichiarare se possedeva e se stava indossando in quel momento diversi articoli legati a cause umanitarie, fra cui una T-shirt della maratona di beneficenza 5K o un braccialetto giallo Livestrong. Karen non aveva indosso una T-shirt della maratona 5K, ma portava il braccialetto che le avevano dato pochi giorni prima, così rispose affermativamente a quella domanda. Rispose a un paio di altre domande, lasciò il foglio in cima a una pila di risposte e si prese una fetta di pizza.

Se chiedessero ad alcuni cittadini statunitensi di descrivere il tipico studente della Stanford University, «un tipo giusto» non sarebbe la risposta più frequente. «Esperto di tecnologia», senza dubbio. «Intelligente», forse. Ma «un tipo giusto» non sarebbe al primo posto. Eppure anche in un mare di ragazzi che studiano per diventare biochimici o per suonare in

un’orchestra di computer portatili esiste una gerarchia. E agli ultimi posti della classifica dei «tipi giusti» si troverebbero i ragazzi che vivono nello SLE. Lo Structured Liberal Education (SLE) è la residenza studentesca di Stanford dedicata a chi vuole concentrarsi nello studio accademico. Il carico di studio previsto dai normali corsi di quest’ateneo non è sufficiente per voi? Le matricole appena arrivate che adorano studiare possono fare richiesta per entrare in questa residenza speciale e accedere a tutte le attività accademiche al di fuori del loro piano di studi. Gli studenti del SLE svolgono letture aggiuntive e assistono a lezioni extracurricolari su argomenti come la mitologia indiana e il cristianesimo nel Medioevo. Ogni autunno la residenza organizza una rappresentazione della *Lisistrata* di Aristofane. Non sorprende che gli studenti che risiedono nel SLE siano considerati i «secchioni» del campus. La gente non è che non li apprezzi, semplicemente non li trova particolarmente *cool*. Ma come reagirebbe se questi secchioni iniziassero a tenere i suoi stessi comportamenti? Se iniziassero a indossare braccialetti gialli, per esempio, persone come Karen continuerebbero a portarne uno o se lo toglierebbero per evitare di avere l’aria da secchione?

Per scoprirlo, Chip Heath, docente a Stanford, e io siamo entrati nel settore dei braccialetti. Prima di tutto abbiamo fatto un giro porta a porta nella residenza di Karen vendendo quei braccialetti[5]. Poi vari assistenti di ricerca sono tornati lì per condurre un sondaggio, apparentemente non collegato alla nostra iniziativa, che ci ha permesso di verificare quanti studenti stessero indossando i braccialetti (gli studenti farebbero quasi ogni cosa per una fetta di pizza). Poi è stato il turno dei «secchioni». Abbiamo venduto gli stessi braccialetti nella residenza adiacente, lo SLE appunto. Infine, dopo che avevamo venduto i braccialetti ai «secchioni», gli assistenti sono tornati nella residenza di Karen per vedere se Karen e gli altri studenti della residenza li portavano ancora. Ci si poteva aspettare per molti motivi che gli studenti portassero ancora i braccialetti al polso: prima di tutto erano relativamente nuovi e segnalavano il supporto a favore di una causa sociale; inoltre, quando Karen e compagni hanno saputo che i «secchioni» indossavano quei braccialetti, non era la prima volta che ne sentivano parlare, li indossavano già anche loro, dunque non hanno tratto dalla notizia nuove informazioni sul fatto che quei braccialetti potessero essere di loro gradimento o meno; infine, evitare di fare qualcosa che altri stanno facendo è una cosa, ma per arrivare a rinunciare a qualcosa che ti

piace già la motivazione deve essere proprio forte. E in questo caso lo era: anche se i braccialetti segnalavano il sostegno nei confronti di una causa umanitaria, e anche se gli studenti li apprezzavano e li indossavano già, la loro adozione da parte dei «secchioni» li aveva portati a metterli da parte. Quasi un terzo degli studenti della residenza di Karen aveva smesso di metterseli al polso. Ci si potrebbe chiedere se gli studenti avessero smesso di indossarli semplicemente perché si erano stufati, ma non lo avevano fatto per questo motivo. Abbiamo venduto braccialetti anche in un'altra residenza nel lato opposto del campus. Quegli studenti li avevano portati per lo stesso periodo di tempo, ma non vivevano nelle vicinanze dei «secchioni», dunque c'erano meno probabilità che qualcuno, vedendoli indossare un braccialetto, li scambiasse per uno di loro. E, come volevasi dimostrare, quegli studenti continuavano a portare i braccialetti. Gli altri non se ne erano disfatti perché non erano più una novità, o perché non andavano più bene, ma perché volevano evitare di sembrare dei secchioni.

Le persone adottano comportamenti divergenti per evitare di essere identificate nel modo sbagliato o di dare segnali associati a identità indesiderate. Gli studenti hanno iniziato a consumare meno caramelle quando hanno visto che le persone obese ne mangiavano molte, e i professionisti statunitensi hanno smesso di aggiungere «Junior» al nome dei propri figli quando la pratica è stata adottata dalle classi inferiori. Le vendite di minivan sono crollate quando queste vetture hanno iniziato a essere associate alle cosiddette *soccer moms* [le tipiche madri che vivono in periferia e dedicano il proprio tempo ad accompagnare i figli a ogni sorta di attività extrascolastica], mentre i CEO delle aziende tecnologiche indossano una felpa con il cappuccio invece di un completo formale per evitare di avere l'aria da dirigenti d'azienda[6].

Gli errori di identificazione hanno conseguenze molto sgradevoli. Indossare una T-shirt con il logo di una band come gli Asian Spider Monkey stampato al centro è un ottimo segnale: ti aiuta a incontrare altre persone che apprezzano la stessa musica, e magari anche a trovare l'anima gemella («Piacciono anche a te?»). Ma se i patiti della moda iniziano a indossarne una perché hanno sentito dire che quel gruppo è destinato a sfondare, la maglietta perde il suo valore di segnale. Non solo tu che la indossi non sei più unico, ma chi ti vede non sa più se sei un fan della musica indie rock o un patito della moda, se adori i riff di chitarra o la nuova collezione primavera-estate di Prada. Di conseguenza può succedere

che i fan della musica indie rock che indossano quella T-shirt siano ignorati dai potenziali partner e amici. E che debbano sopportare una serie di persone che attaccano bottone con loro perché hanno voglia di discutere sul fatto che il nero sia davvero tornato di moda o meno. Gli errori di identificazione ci fanno perdere l'opportunità di avere determinate interazioni che desideriamo, e ci obbligano a sopportare interazioni che preferiremmo evitare. Peggio ancora, possono far pensare alla gente che una determinata persona finga di essere ciò che non è. Un aspirante membro di una sottocultura, di cui copia lo stile senza farne parte.

Ma non tutti gli errori di identificazione sono uguali. Pensate all'affiliazione ai partiti politici o a gruppi disposti lungo uno spettro di altro tipo. Andando da sinistra a destra troviamo: radicali (estrema sinistra), liberali, moderati, conservatori e reazionari (estrema destra). I membri di ogni gruppo preferirebbero essere identificati correttamente e non confusi con quelli di altri gruppi. Ma il prezzo da pagare in caso di confusione è tanto più elevato quanto più i gruppi sono lontani fra loro. Certo, nella maggioranza dei casi gli individui che si autoidentificano come liberali preferirebbero non essere considerati moderati, ma se fossero considerati conservatori sarebbe molto peggio. E i conservatori la pensano allo stesso modo riguardo ai liberali. Pertanto, quanto maggiore è la differenza, tanto più elevato è il prezzo degli errori di identificazione. Essere considerati qualcuno che non siamo non è mai una gran cosa, ma quanto più l'identità erronea è differente dalla nostra, tanto più sgradito è l'errore. La maggioranza dei venticinquenni non vuole avere l'aria da trentenne, ma ancor meno vuole averla da trentacinquenne (o da diciassettenne). Quanto più l'identità attribuita erroneamente si allontana dalla nostra, tanto più elevato è il prezzo da pagare. Avere l'aria di una persona che ha così tanti anni in meno di noi può far sì che perdiamo una promozione o non veniamo presi sul serio. E se sembriamo una persona che ha così tanti anni in più di noi, rischiamo di essere lasciati fuori dalla lista degli invitati a una festa o da una mailing list che propone l'ingresso in quel nuovo campionato di calcetto. Quanto più l'errore comporta l'attribuzione di un'identità lontana dalla realtà, tanto più è dannoso.

Più che l'identità di gruppo di per sé, la differenza riguarda però maggiormente le sfuggenti caratteristiche sociali comunicate da certi segnali. È improbabile che un adolescente sia confuso con un manager quarantenne e che un membro brizzolato di un club di motociclisti sia

scambiato per un contabile prossimo alla calvizie. Ma se i contabili iniziano a guidare una Harley Davidson per avere l'aria da duri, le persone che vedranno qualcuno alla guida di una di queste motociclette avranno più probabilità di inferire che il guidatore abbia alcune caratteristiche in comune con i contabili.

Immaginate di essere a cena da Hoffbrau Steakhouse. Questa catena di steakhouse di proprietà e gestione familiare ha locali sparsi in tutto il Texas, da Amarillo a Dallas. E come ci si potrebbe aspettare da una steakhouse texana, serve un menù con molti piatti di carne. Dal filetto avvolto nel bacon al menù per due persone Texas Two Step (doppio controfiletto servito su un letto di cipolle grigliate), Hoffrbrau ha tutto il necessario per soddisfare anche i cowboy più affamati. Tutto a base di carne proveniente da animali nutriti con foraggio, tagliata a mano, marinata e grigliata alla perfezione. Nel vostro caso decidete di ordinare un controfiletto affumicato. Questo taglio di carne, affumicato con legno di noce americano e cotto in una crosta al pepe, si preannuncia delizioso. Rimane solo una scelta da compiere: la dimensione del piatto. Non avete tutta questa fame, e leggendo il menù vedete due opzioni: il taglio da 350 grammi e il «taglio per signore» da 230 grammi. Quale scegliete? Il primo o il secondo? Se siete una donna, la scelta è facile. Probabilmente sceglierete il «taglio per signore». In effetti quando alcuni ricercatori hanno proposto una scelta simile a un campione di donne, l'80 per cento circa ha scelto quel taglio. Ma se siete un uomo? Ricordate che non avete molta fame; è dunque probabile che preferireste la bistecca più piccola. Andiamo, il taglio da 350 grammi non è solo un paio di bocconi in più di quello da 230. È una bistecca che pesa quasi il 50 per cento in più. La scelta dovrebbe essere semplice, giusto? Dopotutto una bistecca è solo una bistecca. La gente non penserà che un uomo sia una donna solo perché ordina un «taglio per signore». Gli uomini dunque non dovrebbero avere nulla di cui preoccuparsi. Quando però un team di psicologi esperti dei consumi ha messo di fronte a questa scelta un campione di uomini, il 95 per cento degli interpellati ha scelto la bistecca più grande[7]. E non perché in un modo o nell'altro avesse concluso di avere più fame di quanto non avesse pensato. Quando i ricercatori hanno cambiato il nome della bistecca più piccola in «Taglio dello chef», gli uomini sono stati felicissimi di sceglierla. Il campione precedente aveva evitato il «Taglio per signore» perché temeva di essere considerato meno mascolino.

Comportarsi da bianco

Nel periodo della crescita, trascorso a Washington a metà degli anni Ottanta, Sidney era sempre andato bene a scuola. Non era sempre il primo della classe, ma in genere otteneva risultati migliori della maggioranza dei compagni. La sua pagella era un mix invariabile di A e B [i due voti più alti nel sistema nordamericano] e i punteggi che conseguiva nei test standardizzati erano altrettanto elevati. In terza media, quando si sottopose a un test sulle competenze di base ottenne un punteggio ben al di sopra di quello previsto per la sua classe, raggiungendo un livello da universitario in scienza, sociologia e lingua inglese e un punteggio di poco inferiore in matematica e lettura. Quando arrivò al secondo anno del biennio delle superiori, però, i suoi insegnanti notarono uno scollamento inquietante. Sidney aveva ottime attitudini, ma il suo rendimento non era soddisfacente. Mentre i suoi punteggi nei test rimasero alti, i suoi voti peggiorarono, scendendo a una media del C. Gli insegnanti sapevano che poteva fare di meglio, semplicemente non si sforzava a sufficienza. Perché non stava realizzando il suo potenziale?

Il gap etnico in termini di risultati scolastici è stato ampiamente documentato. Che si considerino i punteggi ottenuti nei test standardizzati, i tassi di abbandono, la media dei voti o il tasso di iscrizione al college e il tasso di conseguimento della laurea, gli studenti afroamericani (e ispanici) spesso non raggiungono lo stesso livello dei compagni di pelle bianca. Nella valutazione degli studenti statunitensi più rappresentativa a livello nazionale, la NAEP (National Assessment of Educational Progress), gli studenti afroamericani ottengono un punteggio inferiore del 10 per cento circa sia in lettura sia in matematica[8] (come in molti dei casi citati in questo libro si tratta di medie, non di dati assoluti, ma considerata la loro stabilità nel tempo, un punto fondamentale per ovviare alla situazione è capire perché si verificano e perché rimangono stabili). Esistono molte ragioni che spiegano tale gap. Una è legata alle risorse: gli studenti che appartengono a una minoranza etnica hanno più probabilità di frequentare istituti sotto-finanziati. Anche il trattamento differenziato, o la discriminazione, giocano un ruolo: in modo esplicito o implicito alcuni docenti e amministratori scolastici fissano standard di livello inferiore, inoltre hanno meno probabilità di convocare nei propri uffici gli studenti appartenenti alle

minoranze e più probabilità di obbligarli a frequentare corsi di recupero – tre comportamenti che minano il rendimento degli studenti.

Oltre a tutte queste spiegazioni tradizionali, ne esiste però una ancora più complessa. Alla metà degli anni Ottanta, Signithia Fordham e John Ogbu studiarono il legame tra etnia e risultati scolastici in un liceo di Washington. L'istituto, identificato nello studio mediante lo pseudonimo di Capitol High, era situato in un quartiere a basso reddito della città e Sidney era uno dei suoi studenti. Come ogni scuola, il Capitol High aveva alunni di vario tipo. Alcuni ottenevano buoni risultati, altri avevano un rendimento insoddisfacente. Quando però Fordham e Ogbu approfondirono la questione del rendimento scolastico, notarono che i segnali relativi all'identità svolgevano un ruolo cruciale. Gli studenti di colore che conseguivano buoni voti o frequentavano corsi avanzati erano spesso derisi dai loro pari perché «si comportavano da bianchi» o perché erano «come gli Oreo», i noti biscotti al cioccolato con ripieno di crema al latte (cioè neri fuori e bianchi dentro). Passare il tempo in biblioteca, studiare con impegno o cercare di ottenere buoni voti erano tre comportamenti etichettati come «cose da bianchi» e di conseguenza inaccettabili.

L'idea che l'eccellenza negli studi fosse in certo qual modo incompatibile con l'identità afroamericana era estremamente distruttiva. Come Sidney, molti studenti di colore avevano tutte le capacità per andare bene a scuola, ma smettevano di impegnarsi negli studi perché non volevano essere ostracizzati dai loro pari. Gli studenti che invece ottenevano buoni risultati si sforzavano di nascondere i propri successi, fingevano di essere stupidi o si comportavano come i pagliacci della propria classe, in modo che nessuno potesse sostenere che si stessero impegnando troppo. Una studentessa dall'ottimo rendimento si sottopose malvolentieri a un test di ammissione a un team di alto livello dell'istituto, chiamato *It's Academic*, a una condizione: che anche se avesse ottenuto un punteggio sufficientemente alto per entrare nel team non avrebbe partecipato. Alla fine ottenne uno dei punteggi più elevati, ma rimase comunque fuori dal gruppo. Come osservarono Fordham e Ogbu:

> Gli americani di colore [...] hanno iniziato a definire il successo scolastico come una prerogativa delle persone di pelle bianca e a scoraggiare i loro pari, forse inconsciamente, dall'emulare le persone di pelle bianca in termini di impegno scolastico, ovvero dal «comportarsi da bianco».

Non sorprende che quest'idea abbia suscitato un dibattito[9]. E le scoperte di Fordham e Ogbu non sono prive di detrattori. Analisi più recenti hanno però fornito ulteriori prove a supporto. Due economisti hanno analizzato un campione di quasi centomila studenti, rappresentativo a livello nazionale, e hanno scoperto che la correlazione tra rendimento scolastico e popolarità variava a seconda dell'etnia[10]. Per i bambini bianchi, voti più alti erano associati a uno status sociale più elevato. Gli studenti di pelle bianca che avevano tutte A in pagella tendevano a essere più popolari di quelli che avevano un misto di A e B. Ma la correlazione era diversa per gli studenti appartenenti a una minoranza etnica: i ragazzi di colore e di origine ispanica che avevano tutte A in pagella tendevano a essere meno popolari dei loro pari. In linea con l'idea del «comportarsi da bianco», gli studenti appartenenti a una minoranza che avevano successo a scuola sembravano costretti a pagare una «penale sociale» per l'impegno che mettevano negli studi. Anche la carnagione incide. Se chi si impegna negli studi è visto come una persona che «si comporta da bianco», gli studenti che appartengono a una minoranza ma hanno una carnagione più simile a quella dei bianchi dovrebbero essere più suscettibili di essere presi in giro, e dovrebbero cercare più accanitamente di non mandare segnali indesiderati; rispetto ai loro pari di pelle più scura, questi studenti potrebbero essere più preoccupati all'idea di essere percepiti come persone che «si comportano da bianchi» e di conseguenza non impegnarsi così tanto. In effetti i ragazzi afroamericani di pelle chiara non solo si sentono meno accettati socialmente dei loro pari che hanno la pelle più scura, ma vanno anche peggio a scuola, con una media dei voti di quasi mezzo punto in meno[11]. I ragazzi di origine latinoamericana che avevano un aspetto meno simile a quello tipico della loro etnia disturbavano di più in classe, avevano meno probabilità di svolgere tutti i compiti assegnati e nel complesso avevano una media dei voti inferiore[12]. E non si tratta solo dell'etnia. Malgrado i grandi progressi compiuti, le donne sono ancora sottorappresentate nel campo della scienza, della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica (i cosiddetti campi STEM): mentre le donne rappresentano quasi il 60 per cento dei laureati, costituiscono appena il 24 per cento della forza lavoro impiegata in queste aree[13].

Ma oltre alle risorse, alla discriminazione e ad altri fattori, anche i segnali identitari giocano un ruolo[14]. Da alcune ricerche è emerso che uno

dei motivi per cui le donne sono meno interessate a lavorare in campi come la matematica, la scienza e l'informatica è l'identità che associano a queste aree. Pensano che l'informatica sia dominata da «smanettoni» di sesso maschile che amano *Star Trek* e i videogiochi. E poiché questa non è un'identità a cui la maggior parte delle donne aspirino, è probabile che evitino tali campi professionali e si occupino di qualcos'altro. Le preoccupazioni legate all'identità portano molte donne dotate di talento e qualifiche, che potrebbero essere ottime informatiche o ottimi ingegneri, a scegliere altri campi.

I segnali identitari influiscono anche sul fatto che le persone affette da HIV lo trasmettano o meno ai propri figli. In Sudafrica sono stati spesi miliardi di dollari nella lotta contro HIV e AIDS, ma ogni anno migliaia di bambini nascono ancora con il virus. La sfida è in parte quella di assicurarsi che i farmaci giusti raggiungano remoti ospedali all'estremo opposto del paese, ma la difficoltà più grande è di natura psicologica: le donne incinte rifiutano i farmaci che potrebbero salvare la vita dei figli perché non vogliono ammettere di fronte ad altri di essere sieropositive. Altre donne infettano i propri figli tramite l'allattamento perché si rifiutano di usare unicamente il biberon, un comportamento che in alcune regioni segnala la sieropositività della persona che lo usa. Per migliorare la salute pubblica occorre dunque qualcosa in più di una medicina di qualità. Occorre capire il complesso calcolo basato sullo stigma e sul significato dei segnali.

Quando le persone adottano comportamenti divergenti

Queste scoperte sono sorprendenti, ma una domanda da porsi è perché tendano ad apparire in certi ambiti della vita più che in altri. Gli individui afroamericani non sono presi in giro perché si «comportano da bianchi» quando usano le stesse penne degli studenti di razza caucasica, e gli uomini non sembrano preoccupati all'idea di usare la stessa marca di tovaglioli di carta o di frigoriferi delle donne. I criminali mangiano pane, ma non sembra che questo abbia portato tutti noi a smettere di mangiarlo. Quando è più probabile dunque che la divergenza si manifesti, e perché?

Proprio come la natura stessa della divergenza, la risposta risiede nella comunicazione della propria identità. Alcune scelte segnalano l'identità più di altre. Prendete le automobili. Immaginate di essere in procinto di

incontrare una persona che non avete mai visto prima, e un amico vi dice che questa persone possiede una Volvo station wagon. Quali inferenze potreste operare su di lei? Avete idea di come potrebbe essere? L'automobile posseduta da qualcuno non vi dice ogni cosa su di lui, ma effettivamente suggerisce alcune cose (per esempio il fatto che abbia una posizione politica liberale). Adesso fate un confronto con i tovaglioli di carta. Se una persona usa tovaglioli della marca Bounty, quante cose questo comportamento comunica su di lei? Offre molte informazioni sul fatto che sia liberale o conservatrice? Che viva sulla costa degli Stati Uniti o nell'entroterra? Probabilmente no.

Il motivo è che certe scelte sono considerate più significative di altre rispetto all'identità. Ciò deriva in parte dall'osservabilità di tali scelte. A meno che non andiate a mettere il naso in casa di qualcuno, è difficile che possiate vedere quale marca di tovaglioli di carta o di detersivo per i piatti usa. E questo rende difficile avvalersi di tali scelte come segnali identitari. Gli abiti che una persona indossa o l'automobile che possiede, invece, sono molto più facili da vedere, di conseguenza hanno più probabilità di essere usati per compiere inferenze sull'identità delle persone. I tovaglioli di carta o il detersivo per i piatti scelti da qualcuno dipendono significativamente dai benefici funzionali. Quanto assorbono questi tovaglioli? Quando cercate di usarli rimangono integri o si rompono? Per questa e molte altre scelte simili, l'utilità è al primo posto. Di conseguenza le persone non inferiscono molte cose riguardo all'identità altrui sulla base di tali scelte.

Altre scelte, invece, sono più basate sui gusti che sulla funzione. Rispetto ai tovaglioli di carta, la pettinatura delle persone non è realmente basata su aspetti funzionali. La stessa cosa vale per le automobili, nella maggior parte dei casi. Certo, un'auto nuova fiammante è più affidabile di un catorcio malconcio, e alcune vetture hanno consumi inferiori a quelli di altre o hanno posto per un maggior numero di persone, ma la maggior parte delle automobili vi porterà dal punto A al punto B senza problemi. Quando sono i gusti personali a dettare le scelte, è più probabile che compiamo inferenze sull'identità di chi le compie.

Ed è unicamente quando le scelte sono considerate segnali identitari che le persone tendono a divergere. Se gli altri non inferiscono alcunché su di voi sulla base della marca di tovaglioli di carta che comprate, non importa quali altre persone li acquistino. Secchioni o hipster, uomini e donne, non vi interessa affatto. Anche se i criminali adorassero la marca Bounty non

cambiereste il vostro comportamento. Non è necessario smettere di usare quei tovaglioli a seconda delle altre persone con cui vengono associati.

L’orologio da 300.000 dollari che non segna l’ora

Ogni primavera le persone che contano nel settore degli orologi si riuniscono a Basilea, in Svizzera, per partecipare a Baselworld, l’esposizione internazionale annuale di settore. Situata all’incrocio tra i confini di Svizzera, Francia e Germania, Basilea è la città perfetta per quel mix di stile e precisione che caratterizza quest’industria. Più di centomila persone vengono a vedere le innovazioni più recenti e più significative del settore, dagli ultimi modelli di Rolex alle svolte in termini di utilizzo multifunzione.

Nel 2008 i visitatori di Baselworld ebbero il privilegio di ricevere un annuncio speciale. Il noto fabbricante svizzero di orologi Romain Jerome stava per lanciare qualcosa di davvero unico. Nell’ambito della sua collezione chiamata DNA of Famous Legends, Jerome aveva messo in vendita qualche tempo prima un orologio dal nome Moon Dust-DNA, fatto di frammenti delle astronavi Apollo 11 e Soyuz. Il quadrante di ogni esemplare conteneva minuscoli crateri pieni di polvere proveniente da autentiche rocce lunari, mentre i cinturini erano fatti di fibre di tute spaziali indossate sulla stazione spaziale internazionale. Gli orologi Moon Dust, venduti al prezzo di 15.000 dollari, non erano certo a buon mercato. Ma il nuovo modello di Romain Jerome superava quella cifra di un margine considerevole: recava un’etichetta del prezzo da 300.000 dollari. Quel nuovo orologio, chiamato Day & Night, era di fascia estremamente alta. Fatto in parte di acciaio recuperato dal Titanic, conteneva non uno, ma due tourbillon studiati per contrastare gli effetti negativi della gravità terrestre sulla precisione degli orologi. C’era solo un intoppo. O meglio, non esattamente un intoppo, semmai un dettaglio degno di nota. L’orologio non segnava il tempo. Come vantava il sito web dell’azienda, «Il Day & Night, privo di display che mostri le ore, i minuti e secondi, offre un nuovo modo di misurare il tempo, dividendo l’universo del tempo in due sezioni completamente opposte: giorno *vs* notte». D’accordo, segnava il tempo, ma solo indicando se all’esterno ci fosse luce o buio. Del tutto inutile per la maggioranza delle persone, ma perfetto per il miliardario che non esce mai

e ha tutto ciò che gli serve in casa sua – tranne le finestre. L'orologio andò esaurito in meno di 48 ore.

È facile scoppiare a ridere di fronte alla follia delle persone ricche sfondate, ma sono in buona compagnia. Il produttore tedesco di orologi Erich Lacher segue un approccio simile con il suo Abacus. Quest'orologio – un relativo affare, considerando che costa appena 150 dollari – misura il tempo tramite un'unica sfera sospesa che ricorda i labirinti con cui probabilmente giocavate da bambini. Quando il quadrante dell'orologio è parallelo al suolo e viene tenuto perfettamente immobile, un magnete fa sì che il cuscinetto raggiunga la posizione corretta, rivelando l'ora. Altrimenti l'unica possibilità è tirare a indovinare.

Gli orologi che non segnano l'ora sono solo un esempio di prodotti «afunzionali», ovvero articoli che violano direttamente il proprio scopo funzionale. Un altro esempio sono le biciclette a scatto fisso. San Francisco è un'ottima città per gli amanti della bicicletta. Ha molti pendii, ma il clima è buono e la maggioranza delle strade è dotata di una pista ciclabile. Ci sono persone in bicicletta dappertutto. Persone che vanno in bicicletta al lavoro, per fare sport e per recarsi ovunque debbano andare. Se provate a osservare più da vicino alcune di queste biciclette, però, noterete qualcosa di sorprendente: molte hanno solo una marcia. Certo, esistono mountain bike con dieci marce e biciclette da strada più sofisticate con 21 o addirittura 27 velocità per superare le salite più dure. Ma se osservate le biciclette usate dalla maggioranza degli hipster noterete che hanno solo una marcia. Alcuni di loro usano addirittura le cosiddette *fixies*, le biciclette a marcia fissa in cui il movimento dei pedali è direttamente legato a quello della ruota posteriore. Quando la ruota in questione gira, i pedali girano con essa, dunque se la persona vuole procedere non può smettere di pedalare. Inoltre questi modelli non hanno i freni. L'unico modo per frenare è quello di opporre resistenza alla rotazione dei pedali, usando i muscoli delle gambe per rallentare il movimento della bicicletta.

Perché mai una persona che vive nella seconda città al mondo in termini di dislivelli vorrebbe mai comprare una bicicletta senza freni? Grazie alla riduzione, o all'eliminazione, dei benefici funzionali, le biciclette a marcia fissa e gli orologi che non segnano il tempo diventano ottimi segnali identitari. La maggioranza delle persone acquista i prodotti di questo tipo per i loro benefici funzionali, dunque un oggetto che rinuncia esplicitamente a tali benefici manda un chiaro segnale identitario. Anche un

bambino può guidare una bicicletta a dieci marce, ma bisogna essere esperti per guidarne una con una marcia sola. Chiunque può acquistare un orologio che segna il tempo, ma ci vuole una persona con un forte senso del Sé (oltre a un altro modo per capire che ore sono) per indossare un orologio che non lo segna.

L'afunzionalità genera pertanto un costo o una barriera all'ingresso. Alcuni costi sono monetari. Bisogna avere molti soldi per acquistare uno yacht. Esistono però anche altri tipi di costi. Uno di questi è il tempo: ci vuole molto tempo ed energia per conoscere a fondo i vini o diventare esperti di filosofia francese. Esistono poi i cosiddetti costi opportunità: se hai i dreadlocks o un piercing sul sopracciglio, può essere difficile che tu abbia l'opportunità di trovare lavoro come impiegato ben pagato. Ed esistono costi in termini di sofferenza e dedizione: per avere gli addominali a tartaruga bisogna fare centinaia di sit-up e rinunciare al dessert.

Questi costi riducono la probabilità di un'adozione diffusa. La maggioranza delle persone non ha i soldi necessari per comprarsi uno yacht, il tempo necessario per studiare Foucault o la determinazione necessaria per rinunciare ai carboidrati. Tali costi implicano però anche dei benefici. Distinguono tra esperti autentici (*insiders*) e imitatori. Tra le persone che conoscono o tengono a un determinato ambito e quelle che non lo conoscono. Non puoi semplicemente montare su una bicicletta a marcia fissa un giorno e sperare di poterla guidare senza fare incidenti: devi investire il tempo e l'energia necessari per imparare a condurla nel modo giusto. Lo stesso vale per la pronuncia delle parole: pensate al cognome Krzyzewski e provate a pronunciarlo a voce alta. Se siete appassionati di basket universitario, è semplicissimo; saprete perfettamente che è il cognome di Mike Krzyzewski, allenatore dei Duke Blue Devils, e l'avrete sentito pronunciare centinaia di volte da telecronisti e amici che apprezzano o non sopportano la sua squadra. Se non seguite questo sport, però, pronunciare quel cognome è come uno scioglilingua, dovete scandirlo lettera per lettera e finirete comunque per pronunciare un suono orribile come «Krizzzii-ieu-ski» (la pronuncia corretta è più simile a «Sh-sheff-ski»). Per sapere come pronunciare quel cognome dovreste aver guardato un numero sufficiente di partite del campionato universitario di basket o aver passato molto tempo con persone che le guardano (o che parlano correntemente il polacco). E il tempo richiesto a tal fine è un costo. Certo, alcune persone sarebbero contente di passare tutto il giorno a guardare

canestri fatti da studenti universitari. Se diceste alla maggioranza degli appassionati di sport che assistere alle partite della NCAA, l'associazione statunitense degli atleti universitari, è «costoso», vi caccerebbe dalla stanza a suon di risate, per loro è una cosa divertente da fare. Non tutti, però, la pensano allo stesso modo. E a prescindere dal fatto che vi piacciano o meno i canestri fatti da atleti universitari, il tempo necessario per acquisire conoscenze in tale ambito è tempo che potreste dedicare ad altre cose. Il tempo richiesto rappresenta dunque un costo che separa le persone informate da quelle non informate.

I costi spiegano anche la persistenza di certi segnali, come i motivi per cui alcune cose, invece di essere di moda o fuori moda a fasi alterne, godono di una popolarità costante. Quanto più una cosa è costosa, tanto più è probabile che mantenga il proprio valore di segnale chiaro e attendibile. Chi osserva una persona che possiede uno yacht può essere piuttosto certo del fatto che sia ricca, e chi vede una persona alla guida di una *fixie* può essere piuttosto sicura che si intenda di biciclette. Perché quanto più una cosa è costosa, tanto meno è probabile che gli outsider se ne approprino. E poiché riducono le probabilità di adozione, i costi incrementano nello stesso tempo il valore di un segnale ai fini di distinguere le persone che hanno una determinata caratteristica da quelle che non ce l'hanno.

Pensate alle creste alla mohicana. La maggioranza delle persone sarebbe contentissima di avere l'aria un po' ribelle, ma non è disposta a radersi i capelli sui due lati per averla. È un look stridente che rende più difficile ottenere un impiego d'ufficio o un appuntamento romantico. In effetti quando personaggi famosi come David Beckham e Cristiano Ronaldo adottarono la cosiddetta *fauxhawk*, una versione meno estrema della cresta alla mohicana con capelli più corti e senza la rasatura completa sui due lati, gli uomini attenti alla moda adottarono quel taglio, ma non furono comunque disposti ad arrivare fino in fondo. Ed è per questo che le creste alla mohicana hanno mantenuto il loro valore come segnali della tipica cultura da outsider: sono sufficientemente costose perché le persone dall'impostazione tradizionale non le adottino. I segnali costosi hanno più probabilità di persistere e di mantenere il proprio significato. Come ha osservato Yvan Arpa, CEO dell'azienda che ha creato l'orologio da 300.000 dollari che non segna il tempo: «Chiunque può acquistare un orologio che segna il tempo; solo un cliente davvero esigente può acquistarne uno che non lo segna».

Quando i prodotti economici e quelli costosi sembrano identici

Quando abbiamo chiesto a Matt se fosse disposto a partecipare a un breve sondaggio, è stato ben felice di farlo. Questo studente della University of Texas di Austin frequentava un corso di laurea in Comunicazione e in futuro sperava di entrare nell'industria musicale. Ma il college era costoso, così in quel periodo Matt faceva il cameriere in un ristorante locale per guadagnare qualche soldo. Quando gli abbiamo offerto 5 dollari perché rispondesse ad alcune domande ha colto al volo l'occasione. Ha tirato fuori una penna dalla sua borsa, si è seduto a un tavolo vicino e ha iniziato a leggere le istruzioni:

> Ciò a cui siamo interessati sono le percezioni suscitate dai prodotti. Prima di tutto vi preghiamo di indicare quanto siete d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni sul vostro grado di conoscenza della moda: «Conosco a fondo la moda», «Penso spesso alla moda» eccetera.

Matt non si considerava un amante della moda. Non se ne intendeva di vestiti, non si informava mai sulle ultime tendenze e non avrebbe potuto essere meno interessato all'argomento. L'ultima camicia «alla moda» che aveva comprato aveva una strana fantasia luccicante, ed era stata la sua ragazza a fargliela acquistare l'ultima volta che si erano recati nel centro commerciale della zona. Ha scelto la risposta «Fortemente in disaccordo» per la maggioranza delle domande ed è passato alla pagina successiva.

> Adesso vi mostreremo le immagini di diverse borse. Per ciascuna, siete pregati di scrivere quanto pensate che costi. Di fianco a ogni fotografia, indicate il prezzo in dollari al quale la borsa viene venduta secondo voi.

Borse? «Wow, ne so decisamente poco», ha pensato Matt. Purtuttavia ha fatto un tentativo. La prima borsa aveva un logo Prada, e il ragazzo si è ricordato di aver sentito dire che si trattava di una marca italiana elegante. Ha indicato un prezzo di 700 dollari. Un'altra borsa aveva una fantasia Gucci, così Matt ha scritto «650 dollari». Poi è arrivato a una terza borsa: aveva un colore dorato e sembrava fatta di qualche tipo di tessuto ma non recava alcun logo; sembrava quasi una di quelle borse a poco prezzo che si comprano nei negozi delle località di mare per trasportare le cose necessarie durante una vacanza.

Matt ha scritto «20 dollari» di fianco alla fotografia. Ma dopo averci pensato per un minuto, ha ritenuto che fosse una cifra troppo alta, così l'ha cancellata e ha scritto al suo posto «15 dollari». Poi è passato alla borsa successiva.

Prima della Rivoluzione industriale la maggioranza delle cose era fatta a mano. Le famiglie filavano il cotone e il lino di cui avevano bisogno e li intrecciavano insieme per realizzare dei tessuti. Poiché realizzare parti metalliche era difficile, le macchine che esistevano già avevano spesso componenti in legno. Il lavoro era manuale, duro e spesso difficoltoso. Con lo sviluppo delle macchine utensili, del motore a vapore e di altre tecnologie si verificò un lento e costante cambiamento. La spoletta volante, la giannetta e altri strumenti permisero alla tessitura di uscire dalla casa e spostarsi in stabilimenti di maggiori dimensioni, dedicati soprattutto a quest'attività. La sgranatrice di cotone permise di svolgere un anno di lavoro in una sola settimana. Molti imprenditori iniziarono a finanziare inventori perché creassero macchine nuove e più potenti. Tali cambiamenti tecnologici furono accompagnati dalla nascita di una nuova classe sociale. Non fu solo il tenore di vita ad aumentare, ma anche la mobilità sociale. Fino ad allora lo status sociale era rimasto relativamente statico: la ricchezza era ereditaria, i titoli nobiliari passavano di generazione in generazione, insieme alla classe sociale che conferivano. Un uomo era un lord perché lo era stato suo padre e anche il padre di suo padre. Esistevano persone che possedevano terreni e persone che vi lavoravano, e la linea di

demarcazione tra i due gruppi era difficile da attraversare. La Rivoluzione industriale cambiò le cose. I soldi, che fino a quel momento erano stati una cosa che o avevi o non avevi, diventarono una cosa che potevi acquisire. E non dovevi necessariamente possedere dei terreni per farlo. Con la combinazione giusta di ingegno, coraggio e fortuna potevi accumulare una piccola fortuna in un breve periodo di tempo. La ricchezza si sganciò dalla classe sociale e nacquero i *nouveaux riches*. «Nuovi ricchi» fu il nome della nuova classe sociale che emerse da quella fase di subbuglio. Invece di una ricchezza ereditata da famiglie del ceto superiore, questi individui si erano fatti da sé. Benché fossero nati all'interno del ceto inferiore, la ricchezza che avevano accumulato li metteva in condizione di consumare beni e servizi che in passato erano alla portata soltanto delle persone di classe superiore. Ma il semplice fatto di acquistare beni costosi non era sufficiente. I *nouveaux riches* non volevano solo la ricchezza, volevano lo status che la accompagnava. La ricchezza è spesso un fatto privato – nessuno tranne te (e magari il tuo coniuge) sa quanti soldi hai in banca –, lo status invece ha una natura sociale, viene conseguito davanti agli occhi degli altri, riflette il rispetto di cui una persona gode da parte dei suoi pari. Così, i nuovi ricchi iniziarono a praticare il consumo *manifesto*. Invece di limitarsi ad acquistare cibi costosi, piatti di fascia alta o altri articoli per uso privato, compravano beni di consumo che mettevano in mostra la loro ricchezza agli occhi di tutti. Acquistavano beni e servizi non solo per il valore che rivestivano per loro, ma come modo per acquisire status e prestigio.

I segnali visibili facilitano l'identificazione. Dovreste essere piuttosto ricchi per acquistare un dentifricio da 10.000 dollari, ma anche se lo faceste, quasi nessun altro lo saprebbe. Automobili e vestiti sono invece consumati in una forma più pubblica, sono dunque mezzi di comunicazione più comuni. I brand agevolano ulteriormente questo processo mediante loghi visibili e fantasie legate alla marca in modo esplicito. Indossare scarpe da ginnastica eleganti con il classico *swoosh* [il logo di Nike] sui fianchi o una costosa giacca con la fantasia scozzese di Burberry rende più semplice per chi osserva prendere quei prodotti come segnali identitari.

Ci si potrebbero aspettare invece segnali meno espliciti per i prodotti più economici. Certo, è possibile che se le persone hanno comprato un capo Burberry vogliano farlo sapere agli altri, ma è probabile che tengano meno a sbandierare articoli acquistati da Walmart. Questo concetto suggerisce l'esistenza di una correlazione positiva tra prezzo e visibilità della marca. I

prodotti più economici dovrebbero avere loghi piccoli (sempre che ne abbiano uno), mentre quelli più costosi dovrebbero recare loghi più grandi e visibili.

Quando però il professor Morgan Ward e io abbiamo analizzato centinaia di prodotti, abbiamo riscontrato una correlazione diversa[15]. Abbiamo selezionato due grandi categorie di accessori d'abbigliamento, borse e occhiali da sole, e classificato centinaia di esempi, annotando il prezzo e il fatto che il prodotto recasse o meno il nome o il logo della marca. Tra i prodotti economici, il brand non era esplicitato quasi mai. Solo due paia di occhiali da sole su dieci modelli venduti a meno di 50 dollari, per esempio, recavano il nome o il logo della marca. A mano a mano che il prezzo aumentava il brand diventava più visibile. Quasi nove paia di occhiali da sole su dieci modelli venduti a un prezzo compreso tra 100 e 300 dollari esibivano la relativa marca. Ma quando il prezzo diventava ancora più elevato, il brand era meno visibile. Su dieci modelli di occhiali da sole venduti a più di 500 dollari, solo tre recavano il nome o il logo della marca. Invece di essere positiva, la correlazione tra prezzo e branding era più simile a una correlazione a U rovesciata.

Non sorprende che in assenza di un logo, i relativi articoli (e il loro prezzo) fossero più difficili da identificare per gli osservatori. Quando abbiamo chiesto a persone come Matt di indovinare il prezzo di varie borse, il logo e altri elementi di branding espliciti hanno fatto la differenza. Quando i prodotti recavano un logo grande gli osservatori avevano un'idea di quanto costassero: non ne indovinavano il prezzo esatto, ma erano in grado di distinguere gli articoli più costosi da quelli meno costosi. Si rendevano conto che la borsa di Gucci era più cara di quella di Gap. Ma se il logo non c'era, gli osservatori non avevano idea del prezzo. Non erano in grado di distinguere una borsa da 2000 dollari da una venduta a 20 dollari[16].

Se le persone sono interessate a praticare il consumo manifesto, perché qualcuno dovrebbe pagare migliaia di dollari per una cosa che alla maggior parte degli osservatori potrebbe sembrare di poco prezzo? Si può sostenere che le persone acquistino prodotti di marche costose perché sono di qualità superiore, ma questo non può spiegare il prezzo aggiuntivo imposto dalle marche di lusso per l'acquisto di prodotti con elementi di branding meno visibili. I modelli più costosi di Mercedes, per esempio, hanno un emblema più piccolo sul cofano. Per ogni 5000 dollari di prezzo aggiuntivo, il logo si riduce di un centimetro. Anche le borse di Gucci e le scarpe di Louis

Vuitton mostrano lo stesso modello ricorrente. Gli articoli di lusso con loghi meno visibili sono più cari. I segnali meno evidenti costano di più. Forse i ricchi, semplicemente, non amano i loghi?

Mentre alcuni prodotti gridano il proprio brand in modo che tutti possano sentirlo, altri includono segnali meno sfacciati. Christian Louboutin impiega suole rosse in tutte le sue scarpe, e le camicie di Coton Doux recano spesso una fantasia distintiva intorno al collo o sotto i polsini. Una marca che produce capi in pelle usa una fantasia particolare basata su tratteggi incrociati in molte delle sue borse o sacche e dei suoi portafogli. I nomi di marca e i loghi più evidenti comunicano in modo più efficace a un pubblico ampio (poiché sono facili da vedere e da identificare), mentre è possibile che i segnali poco evidenti non vengano visti. La maggioranza delle persone non nota la suola delle scarpe altrui, e i dettagli improntati all'understatement rischiano di non essere colti. Tale moda «a ultrasuoni» rischia di non essere decifrata dalla maggior parte delle persone che osservano.

Malgrado l'impossibilità di mandare segnali ad ampio raggio possa apparire come un difetto, ha però anche un beneficio nascosto. I segnali evidenti sono più facili da identificare, ma di conseguenza hanno anche più probabilità di essere espropriati o imitati da outsider. Andare in giro con una borsa con il logo di Louis Vuitton stampato ovunque incoraggia chi osserva a pensare che sei una persona abbiente. Ma poiché sono più riconoscibili, tali segnali espliciti hanno anche più probabilità di essere imitati da persone che non sono abbienti, ma vogliono semplicemente *sembrarlo*. Pensate alle tipologie di prodotti che tendono a essere contraffatti. Se percorrete Canal Street a New York, o esplorate siti web specializzati in articoli contraffatti, noterete che non tutte le borse sono presenti: i modelli più sfacciati hanno maggior probabilità di essere copiati. Le borse con loghi più grandi o elementi di branding più espliciti hanno più probabilità di essere contraffatte, perché ciò che gli acquirenti di articoli contraffatti vogliono è il segnale; sono meno interessati alla qualità e più interessati a ciò che la borsa comunica. Di conseguenza gli insider, ovvero le persone molto informate su un determinato ambito, preferiscono segnali più sfuggenti. Questi segnali non sono così facili da notare, ma aiutano a distinguere gli insider dagli emulatori. Se le persone che vogliono sembrare abbienti comprano borse costellate del logo Louis Vuitton, quest'ultimo non è più un segnale attendibile di ricchezza: è dunque possibile che le persone

veramente ricche facciano scelte diverse e impieghino segnali più discreti che solo altri insider potranno riconoscere. Mentre la maggioranza delle persone non è in grado di coglierli, i segnali sfuggenti sono un sistema di comunicazione clandestino con altre persone informate. Molti non riconoscerebbero il tipico intreccio di Bottega Veneta, ma gli amanti della moda sono sufficientemente esperti per riconoscere quel segnale discreto[17].

In effetti quando abbiamo chiesto a un campione di studenti di moda di stimare il prezzo delle borse, non hanno avuto le stesse difficoltà di Matt. Non solo hanno potuto stimare con esattezza il prezzo di quelle che recavano loghi, ma sono stati in grado di distinguere anche le borse che recavano segnali discreti. Pur in assenza di loghi di grandi dimensioni, sono riusciti a dividere le borse costose da quelle economiche.

Il Rolex è uno status symbol ampiamente riconosciuto. Ma proprio per questo motivo, i veri amanti degli orologi in genere preferiscono qualcosa di un po' meno noto. Un Vacheron Constantin sarà invisibile agli occhi della maggioranza delle persone, ma altri appassionati di orologi coglieranno il segnale e ammireranno la scelta. Ricordate quella borsa dall'aria scialba che secondo Matt costava 15 dollari? In realtà è una Bottega Veneta da 6000 dollari. Ma mentre la maggior parte dei comuni studenti non ha rilevato i segnali discreti, i veri amanti della moda hanno riconosciuto la marca immediatamente. Il che ci porta al tema dei benefici della contraffazione.

Perché Louis Vuitton dovrebbe incoraggiare la contraffazione

Se non avete mai visto un sacchetto della spazzatura di Louis Vuitton, tenetevi forte.

No, non parliamo della Raindrop Besace di Louis Vuitton, una borsa impermeabile da 1960 dollari che sembra fatta dello stesso materiale dei sacchetti della spazzatura. Parliamo di un vero e proprio sacchetto della spazzatura. Un sacchetto fatto proprio per gettare via i rifiuti. Questi sacchetti marroni, abbelliti con la famosa fantasia di quadrifogli dorati del brand, sono il regalo ideale per qualunque amico che nella vita preferisca le cose sofisticate, per le persone convinte che la loro spazzatura sia migliore di quella di chiunque altro. Ma prima di chiedervi dove il mondo stia andando a finire, date un'occhiata più da vicino. Notate che il sacchetto è privo delle caratteristiche iniziali LV che compongono il monogramma della fantasia standard della marca. Guardate ancora più da vicino e vedrete che in realtà le iniziali sul sacchetto sono VO. I sacchetti non sono affatto prodotti da Louis Vuitton. Sono falsi. Da Louis Vuitton a Lego, da Rolex a Ray-Ban, quasi il 10 per cento del commercio mondiale riguarda prodotti falsi[18]. Cinquecento miliardi di dollari all'anno che dovrebbero andare alle maggiori aziende e marche finiscono in realtà nelle tasche dei criminali. È una somma superiore alla produzione annuale di paesi come la Norvegia, la Polonia o il Belgio. Nella sola America, la contraffazione costa alle imprese più di 200 miliardi di dollari all'anno. Alla fine degli anni Novanta del secolo scorso il produttore di accendini Zippo perdeva un terzo del fatturato a favore dei falsari.

Ma non si tratta solo di fatturato perduto. A mano a mano che i consumatori hanno problemi di qualità con i prodotti falsi, la reputazione dei brand ne soffre. Via via che gli articoli contraffatti proliferano

l’esclusività viene erosa. E l’esistenza di alternative a buon mercato mina la disponibilità dei consumatori a pagare i prodotti legittimi di una marca a prezzo pieno.

Se provate a visitare qualsiasi porto importante nel mondo vi renderete conto dell’entità del problema. Container da spedizione con la dicitura HOME AND GARDEN sono pieni di migliaia di borse false. Materiali che dovrebbero servire come scorte per l’industria delle costruzioni si rivelano essere scatole su scatole di scarpe da ginnastica contraffatte. Internet non ha fatto altro che agevolare la distribuzione. I falsari vendono oggi i loro prodotti direttamente ai clienti. I funzionari doganali cercano di chiudere i siti web che agevolano queste transazioni, ma in breve tempo ne spuntano altri. E non si tratta solo di piccole strutture «usa e getta». Da uno studio del 2008 emerse che quasi tutte le borse di Louis Vuitton e i profumi Dior venduti su eBay erano falsi[19]. Su dieci prodotti che sembravano di Tiffany & Co., otto in realtà erano contraffatti. È un oceano di prodotti illegali.

Non sorprende che le case di moda si siano impegnate a fondo per scoraggiare i falsari. Alcuni brand, come Louis Vuitton, cercano di registrare come marchi immagini come la loro fantasia basata sulle iniziali LV ripetute. Altri sviluppano prodotti più difficili da imitare. Dolce & Gabbana, per esempio, si avvale di un complesso sistema anticontraffazione che comprende un certificato di autenticità, un ologramma a stampa termica e un sigillo di sicurezza fatto di fili che reagiscono alla luce ultravioletta. Quando tutte le altre misure falliscono le aziende passano alle vie legali, perseguendo i falsari così come i rivenditori e i siti web che offrono prodotti falsi. Nel solo 2004 la conglomerata del lusso LVMH spese 20 milioni di dollari per combattere il mercato nero, effettuando oltre seimila raid e intentando più di ottomila cause in tutto il mondo[20]. Insomma, i brand del settore della moda prendono molte iniziative per evitare la contraffazione perché pensano che sia negativa per i loro risultati commerciali.

Ma è forse possibile che la contraffazione sia in realtà un fenomeno positivo? Che in verità l’esistenza dei prodotti falsi giovi ai brand? Quando due docenti di giurisprudenza presero in esame questa domanda scoprirono che la risposta, contrariamente a quanto avrebbe suggerito l’intuito, era affermativa[21]. E il motivo era interamente legato ai segnali identitari. Le persone, in particolare quelle informate sulle mode, tengono a ciò che gli abiti che indossano comunicano su di loro. Vogliono essere alla moda, o almeno non indossare capi fuori moda. Ma se il valore delle mode come

segnali non cambiasse mai, le persone non avrebbero mai bisogno di acquistare capi nuovi, potrebbero semplicemente continuare a portare gli stessi stivali Ugg e le stesse cravatte strette anno dopo anno. Se gli stivali Ugg e le cravatte strette mandassero sempre un segnale trendy, le persone non avrebbero motivo di sostituirli con qualcos'altro, potrebbero continuare a indossare le stesse cose finché non fossero troppo logore. Questa situazione potrebbe essere gradita alla maggior parte dei consumatori, ma rivenditori e fabbricanti probabilmente non la penserebbero allo stesso modo. Gli introiti crollerebbero e si perderebbero posti di lavoro. È a questo punto che, per salvare il settore, entrano in scena i falsari. Attraverso la fabbricazione e la distribuzione di prodotti falsi, la contraffazione accelera l'obsolescenza. Le copie di qualità inferiore possono offuscare l'immagine dell'articolo originale ma, ampliandone la disponibilità, i prodotti falsi cambiano anche ciò che significa indossare capi di un determinato stile o brand: se chiunque può acquistare un prodotto che sembra la borsa di Louis Vuitton della stagione in corso, allora il segnale mandato da chi va in giro con quella borsa perde valore. Via via che i prezzi scontati le permettono di raggiungere un'ampia diffusione, quella borsa non manda più un segnale di esclusività o di prodotto usato da chi detta le mode; piuttosto, finisce per mandare un segnale associato al mercato di massa o agli emulatori delle mode. Di conseguenza i veri amanti della moda iniziano a fare scelte diverse e acquistano qualcosa di nuovo.

Il linguaggio funziona nella stessa maniera. Gli adolescenti iniziano a usare parole come *yolo* [acronimo di *you only live once*, «si vive una volta sola»] o *dip* [letteralmente «scendere» o «immergere», ma usato negli ultimi anni come slang per «andarsene» da una festa, un evento ecc.] e i genitori finiscono per adottare gli stessi termini per sembrare «giusti» o alla moda. Ma l'adozione da parte degli outsider cambia il significato: ciò che in precedenza mandava un segnale da persone «giuste» inizia a comunicare l'identità di una persona che si sforza eccessivamente di piacere. Così i teenager abbandonano quel termine e quando la nonna inizia a usare il verbo *dip* per comunicare che è pronta ad andarsene dalla cena del Ringraziamento, tutti sono passati a qualcos'altro.

Le aziende vogliono mostrare di essere in anticipo sulla curva, così aderiscono a stili manageriali come Six Sigma e il Total Quality Management. Le imprese grandi o affermate danno luogo a molti imitatori, così quelle più piccole iniziano a copiare qualsiasi cosa vedano fare dalle

aziende «innovative». Ma una volta che sono stati copiati da un numero sufficiente di imitatori, tali approcci perdono il proprio valore come segnali di un'impresa pionieristica e le aziende che vogliono distinguersi devono passare ad altro.

L'invio di segnali identitari fa dunque sì che le mode prendano piede e poi si estinguano. Magari un piccolo gruppo di early adopters inizia a usare una determinata espressione o a seguire una certa pratica manageriale. Se tali utilizzatori della prima ora sono considerati «giusti», innovativi o desiderabili, altri individui li imitano per cercare di mandare il segnale associato all'identità desiderata. E via via che un numero crescente di persone cavalca l'onda, l'espressione, la pratica manageriale o qualunque altra cosa di natura culturale prende piede e inizia ad acquisire popolarità. Con l'adesione di questi utilizzatori successivi, tuttavia, il segnale inizia a cambiare e ciò che in precedenza era associato a persone «giuste» o innovative inizia a comunicare qualcosa di diverso. Così gli early adopters abbandonano quella determinata cosa per evitare di mandare un segnale associato a un'identità indesiderata, il che non fa altro che accelerare il cambiamento del segnale. Alla fine anche gli ultimi utilizzatori abbandonano la cosa in questione, perché il significato originario desiderato è andato perduto. Ciò che in precedenza godeva di popolarità, adesso non ne gode affatto.

I cicli della moda si susseguono con frequenza, ma la contraffazione contribuisce ad accelerare il processo: garantendo la distribuzione dei prodotti falsi, spinge le mode a estinguersi e, così facendo, porta i consumatori a invocare l'arrivo di nuove mode. Come ironicamente scrisse Shakespeare: «La moda logora i vestiti più di quanto non faccia l'uomo».

Influenza sociale in azione

Se il fatto che gli studenti appartenenti a una minoranza etnica evitano di andar bene a scuola o che le persone rifiutano determinate cure mediche perché nutrono alcuni timori dovuti ai segnali identitari è scoraggiante, il lato positivo è che questi stessi concetti, se applicati correttamente, possono essere usati per incoraggiare decisioni positive.

Le campagne di comunicazione relative ai servizi pubblici, in particolare in ambito sanitario, sono spesso focalizzate sulle informazioni. Gli annunci

contro il fumo parlano degli effetti negativi delle sigarette sulla salute, mentre le campagne contro gli stupefacenti incoraggiano i genitori a «parlare con i figli dei pericoli della droga». L'idea è che le informazioni fornite facciano cambiare atteggiamento alle persone. Se spieghi alla gente le conseguenze negative del fumo, delle droghe o dell'alimentazione malsana, cambierà idea e si comporterà nel modo giusto. Purtroppo il fatto di essere più informati non porta sempre a prendere decisioni migliori. Gli adolescenti che fumano sono consapevoli dei rischi associati, ma lo fanno lo stesso. I bambini sanno che caramelle e patatine fanno male, ma questo non li porta a cambiare comportamento.

L'associazione dei comportamenti auspicati a gruppi aspirazionali, o a identità desiderate, è spesso più efficace. Braccio di Ferro mangiava sempre spinaci per diventare forte, e si ritiene che tale associazione abbia incrementato di un terzo il consumo di spinaci negli Stati Uniti[22]. Gli inserzionisti pubblicitari ne sono consapevoli da tempo, tanto da collegare star come Michael Jordan a ogni genere di cosa, dalle calzature ai cibi e alle bibite analcoliche. *Vuoi essere come Mike? Questo prodotto ti aiuterà*. Se una persona idolatrata dal grande pubblico fa una determinata cosa, anch'esso vorrà farla[23].

L'associazione con identità indesiderate può essere altrettanto efficace in senso opposto. Il *binge drinking*, ovvero il consumo di molte bevande alcoliche in pochissimo tempo, rappresenta un problema enorme nei campus universitari. Gli studenti spesso bevono più del dovuto, il che dà luogo a una serie di incidenti e problemi di salute. Per cercare di combattere il problema, insieme a Lindsay Rand, esperta di scienza comportamentale, abbiamo cambiato l'identità che alcuni studenti associavano al consumo di alcol[24]. Ci siamo recati in alcune residenze universitarie e abbiamo affisso poster che mostravano un ragazzo con l'aria da *geek* (un incrocio fra il tipico aspirante rapper presente in ogni confraternita universitaria e lo skipper dell'*Isola di Gilligan*) con un drink in mano. Il poster ricordava agli studenti di «usare la testa quando bevi, nessuno vuole essere scambiato con questo tipo». Collegando il *binge drinking* a un'identità con cui gli studenti non volevano essere associati, speravamo di far loro cambiare comportamento. L'iniziativa ha funzionato: in confronto ad altri studenti a cui erano stati mostrati poster con appelli tradizionali basati sulla fornitura di informazioni (per esempio il fatto che 1700 studenti universitari all'anno muoiono per ferite sofferte in preda agli effetti dell'alcol, dunque i ragazzi

avrebbero fatto meglio a «usare la testa quando bevi, la tua salute è importante»), quelli che hanno visto i poster che collegavano il consumo sfrenato di alcol a un'identità indesiderata sono risultati bere il 50 per cento di alcol in meno.

Ci siamo basati sulla stessa idea per convincere le persone a mangiare più sano. Abbiamo parlato con i clienti di un ristorante locale, ricordando loro che un gruppo di persone a cui tendenzialmente non volevano assomigliare consumava grandi quantità di cibi spazzatura. Quando il cibo spazzatura era associato a un'identità con cui non volevano essere associate, le persone sceglievano insalate sane invece di hamburger pieni di grassi. Il cambiamento del segnale aveva un effetto salutare. Interventi analoghi basati sulle associazioni identitarie possono dare benefici in vari contesti. Parlando degli effetti negativi del fatto di «comportarsi da bianchi», l'ex presidente statunitense Obama disse che l'America doveva «sradicare la maldicenza in base a cui un giovane di colore con un libro in mano si sta comportando da bianco».

Tuttavia, per cambiare uno stereotipo non basta cambiare ciò che dicono le persone. Occorre sostituire l'identità associata al successo scolastico con un'altra identità che comprenda più chiaramente studenti appartenenti a minoranze etniche. Negli istituti con studenti prevalentemente afroamericani, il legame negativo tra successo scolastico e stato sociale è naturalmente più debole. Il fatto che la maggioranza degli studenti di quegli istituti con il rendimento migliore sia afroamericana attenua l'eventuale idea che avere successo negli studi significhi comportarsi da bianco. Se si vede uno studente di colore dopo l'altro ottenere buoni risultati, è più difficile pensare che avere successo a scuola sia una cosa da bianchi.

Questi segnali possono essere modificati anche da corsi ben progettati. Nel caso delle donne e dei campi STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica) può trattarsi di un semplice accorgimento come quello di apportare lievi modifiche ambientali. Le donne coinvolte in uno studio hanno mostrato molto più interesse a iscriversi a un corso di informatica quando l'aula era decorata con piante, riviste generaliste e altri elementi neutri (invece di oggetti che gli stereotipi vorrebbero associati al genere maschile, come i poster di *Guerre stellari* e i libri di fantascienza) o quando la persona con cui interagivano era uno studente di informatica che indossava abiti qualunque (invece di una T-shirt con una scritta come «Codifico, ergo sum»). L'ambiente neutrale o il partner di interazione

lontano dai soliti stereotipi hanno incrementato il senso di appartenenza delle donne, facendole sentire opportunamente integrate[25]. Il fatto di attirare l'attenzione su studenti appartenenti a minoranze che hanno successo negli studi, soprattutto se godono di popolarità tra i compagni, dovrebbe avere un effetto simile in relazione all'etnia. L'identità associata a un determinato atto o comportamento è spesso altrettanto importante quanto il suo valore aggiunto di tipo maggiormente «funzionale»[26].

I segnali associati a qualche tipo di stigma sociale sono particolarmente importanti per capire le percezioni relative ai rischi di salute. Quanto più le persone pensano di essere suscettibili nei confronti di una malattia, tanto più è probabile che si sottopongano ad analisi e cambino comportamento. Ma paradossalmente, l'aggiunta di una ragione stigmatizzata (per esempio il sesso non protetto) a un elenco di potenziali modalità di contagio rende *meno* probabile che le persone pensino di poter aver contratto quella malattia e meno probabile che si sottopongano alle relative analisi. In confronto alle persone a cui è stato detto che la patologia in questione poteva essere contratta in tre modi non stigmatizzati (come l'esposizione a un gran numero di persone), l'aggiunta di una modalità stigmatizzata all'elenco ha ridotto del 60 per cento le probabilità che le persone interpellate pensassero di essere a rischio nei confronti di tale malattia. L'aggiunta di un'altra modalità in cui si può contrarre la patologia non dovrebbe fare altro che *incrementare* il rischio di esposizione (poiché a quel punto esistono più modi in cui ci si può infettare), eppure le persone si sentivano meno a loro agio ad ammettere la propria vulnerabilità, perché la causa introdotta era associata a uno stigma sociale[27].

Più in generale, la gestione dei segnali identitari è cruciale se ci si vuole assicurare che una determinata cosa non solo acquisisca popolarità, ma la mantenga. Se le persone sostengono una causa sociale o acquistano un prodotto perché apprezzano quello che tale causa o prodotto comunica su di loro, il sostegno per la causa e le vendite possono aumentare in modo esponenziale via via che altre persone si affrettano a salire sul carro. Ma la situazione può crollare altrettanto rapidamente. Quello che è «trendy» oggi può essere fuori moda domani, mentre le persone passano al prossimo problema o prodotto del momento.

Il brand britannico del lusso Burberry dovette affrontare esattamente questo problema. Malgrado le sue radici affondassero nel segmento di fascia alta dei manager brizzolati, nei primi anni Duemila il significato che

comunicava era cambiato. La caratteristica fantasia Burberry a scacchi beige era diventata la divisa d'ordinanza dei cosiddetti *chavs*, gli hooligan bianchi della classe operaia con una passione per l'alcol. I tassisti si rifiutavano di trasportare uomini con un cappellino da baseball di Burberry in testa, e quando un'attrice di soap opera tossicodipendente, sua figlia e il relativo passeggino apparvero rivestiti da quella fantasia, i clienti originari del brand erano ormai migrati ad altri marchi. Per permettere a Burberry di recuperare il suo prestigio, la nuova CEO Angela Ahrendts non si limitò a dare un giro di vite sui falsari, ma attenuò anche il motivo a scacchi. Eliminò l'emblematica fantasia scozzese dal 90 per cento dei prodotti dell'azienda: quando gli scacchi apparivano erano situati sulla fodera interna delle giacche, invece che sparsi ovunque all'esterno. E la strategia ha funzionato. Gli utili sono saliti alle stelle e l'azienda si è riappropriata della sua identità. Riducendo la visibilità degli elementi di branding, Burberry ha mantenuto il proprio status di alta qualità scrollandosi di dosso i seguaci che volevano i prodotti della sua marca solo per il segnale che mandavano.

Un'altra soluzione è quella di offrire più linee di prodotti. Molte famiglie comprano una Toyota Camry perché è una vettura sicura e affidabile. Ma le famiglie che la usano potrebbero far allontanare altri consumatori. Se hai appena ricevuto una promozione importante al lavoro e vuoi mostrare alle persone che ce l'hai fatta, l'acquisto di una vettura che manda un segnale associato ai padri di famiglia di periferia non colpirà nel segno. Così, Toyota creò Lexus. Questo brand ha connotazioni più legate al lusso e offre vetture di fascia superiore a prezzi più elevati. Tale iniziativa è basata in parte sul desiderio di attrarre i clienti che vogliono qualcosa di più sofisticato di una Camry, ma in parte si tratta anche di identità. Lexus, infatti, offre alle persone che magari avrebbero potuto comprare una vettura simile a una Camry un modo per distinguersi dalle famiglie che vanno in giro a bordo proprio di questa vettura. Un modo per salire di livello, ma senza abbandonare Toyota. Scion, un altro marchio di Toyota, svolge un'operazione simile per i consumatori più giovani che amano personalizzare la propria automobile: le vetture stesse hanno caratteristiche tecniche diverse, ma anche le caratteristiche simboliche sono differenti. Chi guida una Scion manda un segnale piuttosto diverso da chi guida una Toyota, e le molteplici sottomarche permettono all'azienda di trattenere i

clienti appartenenti a segmenti diversi offrendo a ciascuno i segnali che desidera, malgrado appunto siano diversi.

Il segnale mandato può essere gestito anche mediante l'evocazione di identità più ampie. I repubblicani fanno attenzione a non appoggiare cause liberali, e i democratici hanno lo stesso atteggiamento nei confronti delle cause di stampo conservatore. Ma il fatto di contestualizzare una determinata cosa come un problema di diritti umani contribuisce a elevarla al di sopra delle linee di demarcazione tra partiti. Tale identità «sovraordinata», o di livello superiore, è qualcosa che un maggior numero di persone può accogliere. E poiché evoca un'identità più ampia, è meno probabile che le persone la evitino.

Abbiamo parlato finora di due modi in cui l'influenza sociale condiziona il comportamento: imitazione e differenziazione. Possiamo fare la stessa cosa che fanno gli altri, o fare qualcosa di diverso. Esiste però anche una terza via: fare entrambe le cose nello stesso tempo.

---

[1] S.J. Baran, J.J. Mok, M. Land, T.Y. Kang (1989), «You Are What You Buy: Mass-Mediated Judgments of People's Worth», *Journal of Communication*, 39, pp. 46–54. Per un'ottima analisi di come le persone operino inferenze sulla base di ogni genere di cosa, dai vestiti ai siti web, si veda Sam Gosling (2008), *Snoop: What Your Stuff Says About You*, New York, Basic Books.

[2] Per una riflessione iniziale sui segnali in ambito economico si veda Michael Spence (1973), «Job Market Signaling», *The Quarterly Journal of Economics*, 87, pp. 355-74.

[3] Geoffrey L. Cohen (2003), «Party Over Policy: The Dominating Impact of Group Influence on Political Beliefs», *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, pp. 808-22.

[4] Mark Bee, S. Perrill, P. Owen (2000), «Male Green Frogs Lower the Pitch of Acoustic Signals in Defense of Territories: A Possible Dishonest Signal of Size?», *Behavioral Ecology*, 11, pp. 169-77. Si veda anche Patricia Backwell, J. Christy, S. Telford, M. Jennions, N. Passmore (2000), «Dishonest Signaling in a Fiddler Crab», *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 267, pp. 719-24.

[5] L'intero ricavato dell'iniziativa è stato donato alla lotta contro il cancro.

[6] John Taylor (1974), «John Doe, Jr.: A Study of His Distribution in Space, Time, and the Social Structure», *Social Forces*, 53, pp. 11-21; Brent McFerran, D. Dahl, G. Fitzsimons, A. Morales (2009) «I'll Have What She's Having: Effects of Social Influence and Body Type on the Food Choices of Others», *Journal of Consumer Research*, 36, pp. 1-15; Roland Fryer, Steven Levitt (2002), «Understanding the Black-White Test Score Gap in the First Two Years of School», *National Bureau of Economic Research Paper*, n. 8975.

[7] Katherine White, Darren Dahl (2006), «To Be or Not Be? The Influence of Dissociative Reference Groups on Consumer Preferences», *Journal of Consumer Psychology*, 16, pp. 404-14.

[8] Cadelle Hemphill, A. Vanneman, T. Rahman (2011), «Achievement Gaps: How Hispanic and White Students in Public Schools Perform in Mathematics and Reading on the National Assessment of Educational Progress», U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics, Washington.

[9] Per lo studio originario di Fordham e Ogbu si veda Signithia Fordham, John Ogbu (1986), «Black Students' School Successes: Coping with the Burden of "Acting White"», *Urban Review*, 18, pp. 176-206. Per altre trattazioni del «comportarsi da bianchi» si vedano Devon Carbado, Mitu Gulati (2013), *Acting White? Rethinking Race in "Post-Racial" America*, New York, Oxford University Press; Stuart Buck (2011), *Acting White: The Ironic Legacy of Desegregation*, New Haven, Yale University Press. Alcuni ricercatori hanno persino messo in discussione le conclusioni raggiunte da Fordham e Ogbu, sostenendo che sia gli studenti di colore sia quelli bianchi vogliano avere successo a scuola e che entrambi mostrino livelli più elevati di autostima quando riescono ad averlo. Questi ricercatori hanno suggerito che gli studenti di successo di tutte le etnie siano stigmatizzati in quanto considerati «secchioni» o *nerd*; di conseguenza, più che riguardare l'etnia il dilemma sarebbe legato più ampiamente ai risultati ottenuti nella vita. Si vedano anche Philip Cook, Jens Ludwig (1997), «Weighing the Burden of "Acting White": Are There Race Differences in Attitudes Toward Education?», *Journal of Policy Analysis and Management*, 16, pp. 256-78; Karolyn Tyson, W. Darity, D. Castellino (2005), «It's Not "a Black Thing": Understanding the Burden of Acting White and Other Dilemmas of High Achievement», *American Sociological Review*, 70, pp. 582-605.

[10] Roland Fryer, Paul Torelli (2010), «An Empirical Analysis of "Acting White"», *Journal of Public Economics*, 94, pp. 380-96. Si veda anche Leonardo Bursztyn, Robert Jensen (2015), «How Does Peer Pressure Affect Educational Investments?», *Quarterly Journal of Economics*, 130, pp. 1329-67. Effetti simili sono stati riscontrati con riferimento a diversi comportamenti di promozione della salute. Si veda Daphna Oyserman, S. Fryberg, N. Yoder (2007), «Identity-Based Motivation and Health», *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, pp. 1011-27.

[11] Daphna Oyserman, D. Brickman, D. Bybee, A. Celious (2006) «Fitting in Matters: Markers of In-group Belonging and Academic Outcomes», *Psychological Science*, 17, pp. 854-61.

[12] Esistono termini dispregiativi simili per diversi gruppi etnici: gli individui asiatici che si vestono o si comportano in base agli stereotipi associati ai bianchi possono essere chiamati twinkies o bananas, cioè gialli fuori e bianchi dentro. Gli adolescenti che hanno una «faccia da bambino» o sembrano più giovani hanno più probabilità di commettere reati o essere coinvolti in comportamenti delinquenziali: proprio come i ragazzi di colore dalla carnagione più chiara possono essere costretti a fare più sforzi per non essere etichettati come individui che «si comportano da bianchi», quelli che sembrano più giovani della loro età possono adottare comportamenti più aggressivi per confutare l'idea che siano infantili. In modo simile, alcuni dati suggeriscono che i cittadini asiatico-americani possono avere più probabilità di mangiare cibi tradizionali americani con molti grassi quando la loro identità americana è minacciata. Maya Guendelman, S. Cheryan, B. Monin (2011), «Fitting In but Getting Fat: Identity Threat and Dietary Choices Among U.S. Immigrant Groups», *Psychological Science*, 22, pp. 959-67.

[13] Executive Office of the President (2013), «Women and Girls in Science, Technology, Engineering, and Math (STEM)», *The White House*, Washington.

[14] Sapna Cheryan, V. Plaut, P. Davies, C. Steele (2009), «Ambient Belonging: How Stereotypical Cues Impact Gender Participation in Computer Science», *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, pp. 1045-60; Sapna Cheryan, B. Drury, M. Vichayapai (2012), «Enduring Influence of Stereotypical Computer Science Role Models on Women's Academic Aspirations», *Psychology of Women Quarterly*, 37, pp. 72-79; Sapna Cheryan, A. Meltzoff, S. Kim (2011), «Classrooms Matter: The Design of Virtual Classrooms Influences Gender Disparities in Computer Science Classes», *Computers & Education*, 57, pp. 1825-35.

[15] Jonah Berger, Morgan Ward (2010), «Subtle Signals of Inconspicuous Consumption», *Journal of Consumer Research*, 37, pp. 555-69.

[16] Lo stesso fenomeno si verifica in altre categorie merceologiche. Le T-shirt con il logo Armani Exchange o Abercrombie & Fitch stampato di fronte erano facili da identificare per gli osservatori. Anche le magliette con elementi di branding più discreti (per esempio un logo «A|X» di piccole

dimensioni) sono state identificate correttamente nel 75 per cento circa dei casi. Ma quelle senza elementi di branding visibili erano molto più difficili da identificare. Solo il 6 per cento degli osservatori ne ha indovinato correttamente la marca.

[17] I segnali impercettibili sono particolarmente utili quando i gruppi di persone vogliono coordinarsi senza essere individuati da tutti gli altri. Negli anni Ottanta del secolo scorso gli omosessuali dovevano trovare un modo per dichiararsi gli uni agli altri ma non al resto della popolazione. La discriminazione era dilagante e le persone rischiavano di perdere il posto di lavoro o persino di subire aggressioni fisiche per il loro orientamento sessuale. Così dovevano studiare una serie di segnali impercettibili che potessero essere identificati da altri omosessuali ma non dagli esterni. Una di queste soluzioni era il cosiddetto look *Old Clone*, che prevedeva jeans attillati, camice di flanella, stivali da manovale e baffi; era riconoscibile all'istante da parte di altri omosessuali, ma sufficientemente clandestino perché la maggioranza dei colleghi non omosessuali non ne cogliesse il significato.

[18] ABC News *Nightline* (2013), «Black Market Counterfeit Goods Rakes in $500 Billion Yearly», *Yahoo! News*; Stephanie Clifford, «Economic Indicator: Even Cheaper Knockoffs», *New York Times*, 31 luglio 2010, p. A1; MarkMonitor «Seven Best Practices for Fighting Counterfeit Sales Online», whitepaper di MarkMonitor.com, settembre 2010.

[19] Doreen Carvajal (2008), «eBay Ordered to Pay $61 Million in Sale of Counterfeit Goods», *New York Times*, 1 luglio 2008, p. C1.

[20] Julia Boorstin (2005), «Louis Vuitton Tests a New Way to Fight the Faux», *Fortune Magazine*, 16 maggio.

[21] Kal Raustiala, Christopher Sprigman (2006), «The Piracy Paradox: Innovation and Intellectual Property in Fashion Design», *Virginia Law Review*, 92, pp. 1687-777.

[22] Sarah Griffiths, «Sorry Popeye, Spinach DOESN'T Make Your Muscles Big: Expert Reveals Sailor's Love of Food Was Due to a Misplaced Decimal», *Daily Mail*, 3 luglio 2013, p. 1.

[23] Può darsi che i bambini non sappiano che Wonder Woman trae i suoi poteri dai cavolfiori, o che il campione sportivo che emulano adora le barbabietole, ma condividere la notizia con loro li porterà a consumare più verdure e altri cibi sani. Un genitore ha convinto i due figli maschi in giovane età che i broccoli avevano lo stesso aspetto di uno di quegli alberi che piacevano ai dinosauri, e che se avessero mangiato broccoli avrebbero potuto fingere di essere dinosauri dal collo lungo. I due bambini, che adoravano gli animali preistorici, hanno pensato che la notizia fosse splendida e l'hanno raccontata agli amici; presto tutta la loro classe all'asilo ha sviluppato una passione per i broccoli. Si veda l'ottimo libro di Brian Wansink (2007), *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think*, New York Bantam.

[24] Jonah Berger (2008), «Shifting Signals to Help Health: Using Identity Signaling to Reduce Risky Health Behaviors», *Journal of Consumer Research*, 35, pp. 509-18.

[25] Sapna Cheryan, V. Plaut, P. Davies, C. Steele (2009), «Ambient Belonging: How Stereotypical Cues Impact Gender Participation in Computer Science», *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, pp. 1045-60.

[26] In un buffo aneddoto sui segnali identitari, un comico si è avvalso di questa strategia per convincere i bambini ad adottare un nuovo giocattolo. Se esiste una cosa che i bambini piccoli vogliono è di non essere considerati neonati. Sono orgogliosi di aver superato quella fase della loro vita e pensano che bere dal biberon e dormire in una culla sia «roba da neonati». Così, un comico ha convinto un certo numero di bambini ad adottare un giocattolo dicendo loro che era l'unico modo che avevano per dimostrare che non erano neonati – che se non avessero avuto quel giocattolo le altre persone avrebbero pensato che usavano ancora i pannolini.

[27] Young Sean, A. David Nussbaum, Benoît Monin (2007), «Potential Moral Stigma and Reactions to Sexually Transmitted Diseases: Evidence for a Disjunction Fallacy», *Personality and*

Social Psychology Bulletin, 33, pp. 789-99.

4 Simili ma diversi

Due volte all’anno, da qualche parte in Europa, si tiene un incontro segreto. Rappresentanti di diversi paesi si riuniscono in una sala disadorna in una località che non viene rivelata, dove dibattono per giorni finché non viene raggiunta una decisione. Si realizzano presentazioni, si scambiano argomenti e si prendono posizioni. Non è una riunione sulla sicurezza nucleare, o un vertice del G8, ma un evento che secondo alcuni ha un impatto maggiore sulla nostra vita di tutti i giorni. L’incontro per stabilire il «Colore dell’anno». A partire dal 1999 i profeti del colore iniziarono a riunirsi per decretare la gradazione destinata a farla da padrona sulle passerelle e sugli scaffali dei negozi nei dodici mesi successivi. Nel 2014 fu scelto il tono 18-3224, altrimenti noto come orchidea radiante. Questa vivace sfumatura di viola, contenente tracce di rosa, fu lodata per la sua capacità di incoraggiare «una creatività e un’originalità di maggior respiro». Nel 2013 il Colore dell’anno fu il verde smeraldo, una tonalità lussureggiante che comunica benessere, equilibrio e armonia. Queste gradazioni popolari furono precedute negli anni da colori come il turchese, il caprifoglio e il mandarino.

È Pantone, un’azienda specializzata nei colori, che opera in più settori e fornisce una guida di riferimento per migliaia di colori in un formato standardizzato, a convocare l’incontro. Prima che abbia luogo, Pantone sottopone a un sondaggio fabbricanti, rivenditori, stilisti e designer di tutto il mondo per capire quali colori prevedono di usare nell’anno successivo e

quali colori vedono emergere intorno a sé. Tali spunti sono poi organizzati, filtrati e discussi dai partecipanti; i risultati vengono sintetizzati in *Pantoneview*, una pubblicazione da 750 dollari che viene acquistata dai soggetti più diversi, da Gap ed Estée Lauder ai designer di imballaggi e alle aziende specializzate in floricoltura[1].

Queste aziende sperano di intuire quale colore sarà di moda l'anno successivo. È già abbastanza difficile capire se i jeans più popolari saranno quelli svasati o skinny, o se gli acquirenti di fiori saranno più attirati dai tulipani o dalle rose. Ma il colore introduce una maggiore complessità: i consumatori vorranno tulipani viola o rossi? Si venderanno molti jeans grigi o è più prudente scommettere sul nero? Dati i lunghi tempi di produzione dei diversi beni, le decisioni cromatiche devono essere prese con mesi di anticipo. Gli agricoltori devono piantare i bulbi giusti, le fabbriche devono ordinare i fili giusti. E nessuno vuole essere costretto a offrire pile di scorte invendute a prezzi scontati a fine stagione.

Se in effetti scommettere sui colori giusti è fondamentale, è però anche difficile per qualunque singola impresa o singolo designer indovinare il colore che sarà più popolare. Ogni azienda riceve solo una minuscola fetta dell'intera torta delle informazioni. Vede ciò che le persone stanno acquistando all'interno di un piccolo gruppo di categorie merceologiche in un piccolo gruppo di paesi. Così, le aziende fanno riferimento a Pantone perché le aiuti a formulare ipotesi informate. Pantone raccoglie un'ampia gamma di dati da tutto il mondo e offre un punto di vista centralizzato e (sperabilmente) obiettivo. Dà alle aziende un'idea più ampia di ciò che avviene in quel momento e di ciò che potrebbe avvenire successivamente. Una serie di previsioni sui colori che saranno popolari in futuro.

Se si esaminano i Colori dell'anno nel tempo, però, si nota un modello ricorrente intrigante. Il colore del 2012, il mandarino, sembra sorprendentemente simile al giglio tigre, designato in precedenza come Colore dell'anno. E a meno che non lo si guardi con gli occhi semichiusi, il Colore del 2010, il turchese, è assolutamente identico al turchese blu, Colore dell'anno di qualche anno prima. È forse possibile che l'evoluzione culturale segua una certa struttura? Che le cose che godono di popolarità in un determinato momento influiscano su quelle che ne godranno in seguito?

Prevedere la *next big thing*

I grandi successi emergono in ogni sorta di settore. Esistono blockbuster cinematografici, album di platino e startup che ottengono risultati così straordinari da conquistare l'appellativo di «unicorni». La trilogia di *Cinquanta sfumature di grigio* ha venduto oltre 125 milioni di copie. Lo yogurt greco è sbucato dal nulla ed è poi diventato uno dei cibi più famosi negli Stati Uniti. Non sorprende che la previsione dei trend culturali rivesta un enorme interesse sia per le aziende, sia per i consumatori e i critici che operano in ambito culturale. Un nuovo libro sarà un bestseller o un fiasco? Una determinata iniziativa di politica pubblica si consoliderà o uscirà presto di scena? La capacità di prevedere i successi offre ricompense significative.

Per conseguire un vantaggio, le aziende sviluppano complessi algoritmi per cercare di capire anticipatamente se un determinato prodotto o brano sia abbastanza accattivante. I cosiddetti *trend forecasters* (previsori di tendenze) agitano le foglie di tè e cercano di indovinare quello che accadrà in seguito. Tuttavia, prevedere il futuro è notoriamente difficile. Come sappiamo dalla storia di J.K. Rowling, persino i cosiddetti «esperti» hanno difficoltà a identificare i grandi successi prima che sfondino. Per ogni «futurista» che profetizzò il movimento dei cibi biologici, altri quindici previdero che le «cabine meccanizzate per scambiare abbracci» sarebbero state la moda del futuro.

Come ha mostrato la ricerca sulla musica di cui abbiamo parlato nel primo capitolo, la nostra tendenza a seguire gli altri rende il successo precario. Prevedere il grado di popolarità che una canzone, un alimento o persino un colore otterrà sembra quasi impossibile. I motivi per cui certe cose hanno successo mentre altre falliscono sembrano spesso casuali. Ma è forse possibile che lo siano meno di quanto non sembrino? Per scoprirlo, Eric Bradlow, docente alla Wharton School, gli esperti di statistica Alex Braunstein e Yao Zhang e io abbiamo deciso di studiare un ambito su cui ogni persona sa almeno qualcosa[2]. Quello dei nomi propri.

Cesar sperava che si trattasse di un maschietto. Anzi, a dirla tutta pregava che lo fosse. Sua moglie Rebecca e lui avevano già due gemelle di quattro anni, e lui non ne poteva più di vedere cose rosa intorno a sé. In effetti le bambine giocavano a calcio e suonavano il pianoforte, oltre a prendere lezioni di danza classica, ma sarebbe stato bello avere un altro uomo in casa. Un altro cromosoma Y per controbilanciare tutti i cromosomi X. Così Cesar fece tutto il possibile perché la sua speranza si realizzasse. Iniziò dalle cose semplici. Scegliere varie sfumature di blu per la stanza riservata

al nascituro e indossare i boxer invece degli slip. Presto iniziò a seguire ogni sorta di raccomandazioni fornite da varie pseudoscienze. Iniziò a bere più caffè e incoraggiò Rebecca a mangiare cibi «maschili» come la carne rossa, il pesce e la pasta. Consultò uno di quei calendari cinesi che prevedono il sesso dei nascituri per stabilire il giorno giusto per il concepimento e chiese alla moglie di bere sciroppo per la tosse contenente guainafesina per sciogliere il muco (non provate neppure a chiedere il perché). Cercò addirittura di consultare un medium. I primi quattro mesi e mezzo furono frustranti. Alla fine Rebecca si sottopose a un'ecografia. Fissò attentamente le immagini insieme al marito in cerca di qualsiasi indizio sul genere del bambino. Poi il medico pronunciò le parole attese da Cesar. Sarebbe stato un maschietto. Cesar e le ragazze erano al settimo cielo: ci sarebbe stato un altro uomo in casa. Poi, però, giunse la decisione più difficile: come chiamare il nascituro. Rebecca compilò un lungo elenco di possibili nomi: Eli, Julian e Michael. Jason, Daniel e Liam. Gavan e James, Holden e Tucker. Prima di partorire le bambine faceva l'insegnante, dunque per lei ogni nome era associato a qualcosa. Gabriel suonava abbastanza bene, ma uno dei bambini più sgradevoli che aveva avuto in classe si chiamava proprio Gabriel, così quel nome era fuori discussione. Holden andava bene, ma negli ultimi anni ne aveva visti troppi correre in giro per l'istituto. Il nome doveva anche essere compatibile con quelli delle sorelline, Parker e Allie. Doveva avere uno stile paragonabile, un numero simile di sillabe e un suono un po' più moderno dei nomi tradizionali. Ogni volta che la coppia pensava di aver trovato la soluzione giusta, qualche persona vicina la cassava. «Michael suona troppo antiquato», protestò la madre di Rebecca. «Liam suona troppo new age», brontolò un parente. Da quel momento tennero per sé tutte le nuove idee che ebbero. Alla fine, nei primi mesi del 2006, nacque Keegan.

I nomi, come le altre parole, possono essere divisi in una serie di suoni di base chiamati fonemi. Ogni fonema rappresenta un'unità sonora che viene percepita come distinta dalle altre in una determinata lingua. Prendiamo il nome Jake. Inizia con una /j/ (che in inglese si pronuncia come una *g* dolce, per esempio in parole come *joy* e *jam*). Segue il suono /ā/ (pronunciato «ei», come nei termini inglesi *lay* e *make*) e per ultima una /k/ (come in *take* e *bake*). I fonemi possono sembrare lettere, ma in realtà sono diversi sotto alcuni aspetti importanti. Nella lingua inglese esistono solo 26 lettere ma più di 40 fonemi, in parte perché la stessa lettera può avere suoni diversi in

parole diverse. Per esempio, sia *cat* sia *laugh* contengono una *a* che suona «aah». In parole come *Jake* e *maid*, invece, il suono della *a* si avvicina più a «ei» che a «aah». Succede qualcosa di simile riguardo alla lettera *e*. In parole come *end* e *friend* ha un suono «èh», mentre in *be* e *key* si pronuncia «ih». E nel nome Jake la *e* è muta. Anche lettere diverse possono a volte avere il medesimo suono. In parole come *kit* e *rack* la lettera *k* ha lo stesso suono della *c* in *cat* e *car*. Se provate a sostituire la *c* di *cat* con una *k* (ottenendo la parola *kat*, come in «Kit Kat»), la parola avrà un suono identico a prima. Il nome Keegan ha sei lettere, ma è composto solo da cinque fonemi. Inizia con una /k/ dura (come in *kick* e *kaleidoscope*), seguita da una /ē/ (la nostra *i* lunga, come in *feet* e *leech*), una /g/ (come nelle parole *gas* e *gill*), una /a/ (come in *fat* o *hat*) e infine una /n/ (come in *nice* o nel nome Nancy). Per Rebecca e Cesar, Keegan era il nome perfetto. Soddisfaceva tutti i requisiti. Aveva un suono forte ma non troppo lungo. Era sufficientemente moderno, ma non in modo ovvio. Era abbastanza vicino al cognome da nubile di Rebecca per garantire la sopravvivenza del lignaggio della sua famiglia. Ma quando il piccolo Keegan arrivò all'asilo, la sua insegnante notò qualcosa di insolito. Non c'era nessun altro Keegan in classe, c'erano però molti bambini con nomi dal suono simile. Scorrendo l'elenco dei piccoli studenti si trovavano nomi come Keegan, Kevin, Kimberly, Keely, Carson e Carmen. Su venti piccoli alunni, sei avevano nomi che iniziavano o con una *K* o con una *C* dura. Perché così tanti bambini avevano nomi dal suono simile? Stando a quanto è emerso, la risposta ha a che vedere con l'uragano Katrina.

Che cosa c'è di così importante in un nome? Da Emily a Eric, da Apple a Blue Ivy, tutti ne hanno uno. Il nostro nome non solo ci segue per tutta la vita, ma influisce anche sulla vita che conduciamo. Il nome proprio ha un impatto su ogni genere di cosa, dall'apparente grado di bellezza delle persone al fatto che siano ricontattate o meno dai potenziali datori di lavoro dopo un colloquio[3]. Non sorprende dunque che i genitori si tormentino per trovare il nome giusto da dare a un figlio. I futuri padri e madri passano ore a sfogliare libri sui nomi, setacciare blog e vagliare possibili opzioni.

Ma che cosa fa sì che un determinato nome sembri quello giusto? Chiaramente le associazioni contano. Proprio come Rebecca evitò il nome Gabriel perché le ricordava qualcuno che non le piaceva, la persona specifica evocata da un determinato nome può avere un impatto significativo sulla scelta. Il fatto che il nome Eva suoni antiquato può essere

positivo o negativo a seconda delle vostre preferenze. I genitori evitano nomi come Adolf per ovvi motivi. Quando però abbiamo analizzato il modo in cui la popolarità di vari nomi è cambiata nel tempo, abbiamo fatto una scoperta interessante. La U.S. Social Security Administration, incaricata di fornire un codice di previdenza sociale a ogni cittadino, tiene traccia dei nomi dati dai genitori ai figli; l'istituzione sa quante persone con lo stesso nome sono nate ogni anno, per oltre 125 anni di storia. Quanti Jacob, Susan, Kyle e Jessie nacquero nel 1900, 1901, 1902 e così via. I suoi archivi contengono più di 280 milioni di nascite e più di settemila nomi diversi. Alcuni nomi, come Luke e Mia, hanno visto aumentare la loro diffusione nel tempo, mentre altri, come Charles ed Elizabeth, hanno perso popolarità. Altri ancora (Paula o Tess) hanno acquisito più popolarità per un determinato periodo, poi l'hanno persa di nuovo. E alcuni (Jack o Laura) hanno registrato due picchi di popolarità in periodi diversi.

Quando abbiamo setacciato i dati abbiamo scoperto che gli uragani avevano influenzato i nomi dati dalle persone ai loro figli. Dopo l'uragano Katrina del 2005, per esempio, quasi il 10 per cento di bambini in più (in confronto all'anno precedente) ricevette un nome che iniziava con il suono /k/. Dopo l'uragano Andrew del 1992 i nomi che iniziavano con un suono dolce /ah/ aumentarono del 7 per cento. Stiamo parlando di migliaia di bambini che ricevettero un determinato nome solo perché il caso volle che in quel periodo si abbattesse un forte uragano. A prima vista è una cosa che non ha senso. Perché le persone dovrebbero scegliere il nome di un figlio sulla base di un uragano? Katrina fu uno dei cinque uragani che fecero il maggior numero di vittime nella storia degli Stati Uniti, causò la morte di oltre 1800 persone e danni alla proprietà per oltre 100 miliardi di dollari[4]: chi mai vorrebbe che il proprio figlio fosse associato a una catastrofe naturale così letale? Sarebbe come chiamare tuo figlio Stalin e sperare che nessuno faccia il collegamento. Quest'idea è parzialmente corretta. La popolarità dello stesso nome Katrina scese quasi del 40 per cento dopo l'uragano. La prima associazione con quel nome per la maggioranza delle persone subito dopo l'uragano era proprio la catastrofe, così molti evitarono di darlo ai propri figli[5]. Questo però, non fu l'unico effetto dell'uragano Katrina sui modelli seguiti nell'attribuzione dei nomi di battesimo. Mentre infatti fece calare la popolarità di quel nome, incrementò quella di altri che iniziavano con lo stesso fonema, cioè il suono duro /k/. L'uso del nome Keely aumentò del 25 per cento. E nomi come Kinsey, Kate, Carmine e

Cora divennero più popolari. Il motivo è legato al valore della somiglianza parziale.

Quando i genitori scelgono un nome tengono molto presente il suo grado di popolarità. Mentre ad alcuni piacciono nomi senza eguali (il comico americano Penn Jillette diede alla figlia il nome di battesimo di Moxie Crimefighter), i più vogliono un nome un po' più, beh, comune. Se però è troppo popolare è probabile che lo evitino. Ma, a parte il nome stesso, forse la popolarità di *altri* nomi può giocare un ruolo? Effettivamente il fatto che ci siano molti piccoli Keegan che corrono in giro può influire sul fatto che le coppie scelgano quel nome per i loro figli, ma che cosa dire della presenza di piccoli Kevin e Caleb? Forse il fatto che questi nomi inizino con lo stesso suono /k/ duro può influenzare i genitori nella scelta del nome Keegan? Stando ad alcuni studi, la risposta è affermativa. È più probabile che un nome sia diffuso quando altri nomi dal suono simile godono di popolarità recente. Le persone hanno più probabilità di chiamare i propri figli Morgan o Maggie quando è in circolazione un maggior numero di piccoli Michael e Madison. E hanno più probabilità di dare ai figli il nome di Lisa o Lyle se Lexi e Lance sono due nomi diffusi negli ultimi tempi.

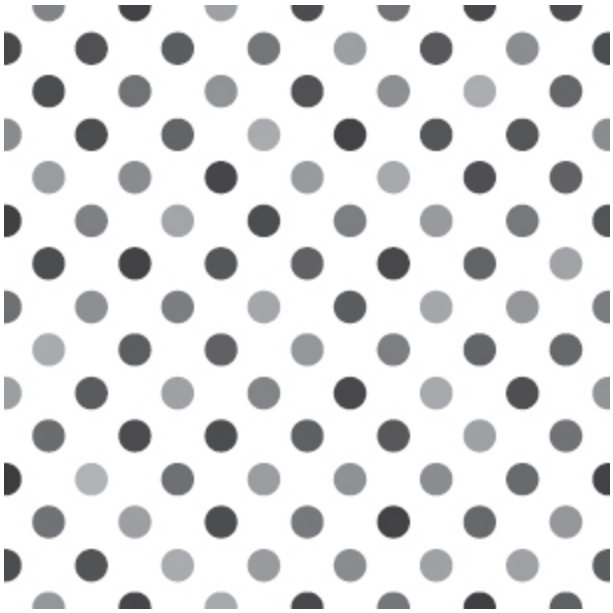
Gli uragani condizionano in modo simile i modelli seguiti nell'attribuzione dei nomi di battesimo perché influiscono sulla frequenza con cui sentiamo pronunciare certi nomi, e di conseguenza certi suoni. Quando si scatena una tempesta particolarmente dannosa come Katrina le persone ne sentono pronunciare il nome ripetutamente. I notiziari serali parlano di quando Katrina toccherà terra, le persone al supermercato si scambiano notizie sul caos provocato da Katrina in tutto il paese. Più e più volte, le persone sentono il nome Katrina e i suoni da cui è composto. E se da un lato tale eco porta i genitori a evitare il nome Katrina, li conduce anche a dare ai figli nomi dal suono simile.

Modelli ricorrenti analoghi emergono in diversi ambiti. Alcune automobili sembrano prototipi, nel senso che assomigliano agli standard su cui sono state modellate vetture già in vendita. La Volkswagen Jetta per esempio somiglia a molte auto in circolazione: ha il medesimo radiatore dall'aria standard e due fanali leggermente inclinati. Potrebbe facilmente essere confusa con una Toyota, una Nissan o diversi altri modelli sul mercato. Altre vetture invece hanno un aspetto più distintivo. Il maggiolino Volkswagen sembra diverso da qualunque altra automobile in vendita: ha due fanali rotondi come occhi d'insetto, il tetto a cupola e un radiatore che

quasi ti sorride quando lo guardi di fronte. In realtà è costruita sullo stesso telaio della Golf, modello VW dall'aria del tutto normale, ed è dotata della stessa tecnologia, ma il suo aspetto è molto diverso. Tali differenze in termini di aspetto visivo costituiscono un elemento predittivo delle vendite: sia tra i modelli economici sia tra quelli più costosi – e anche neutralizzando l'impatto di fattori come il prezzo e la pubblicità –, i modelli più simili ad altri già in circolazione vendono di più[6]. La somiglianza migliora la valutazione dei consumatori (e incrementa le vendite) per lo stesso motivo per cui la semplice esposizione a qualcosa funziona. Se in effetti quanto più vediamo una cosa tanto più ci piace, allo stesso modo, quanto più vediamo una cosa tanto più ce ne piacciono *altre* con caratteristiche simili.

Immaginate che vi chiedano di partecipare a un esperimento per misurare la velocità con cui le persone possono formulare giudizi su forme insolite o mai viste. Vi mostreranno una serie di disegni in rapida successione. Dopo una breve apparizione, ogni disegno sarà sostituito da uno sfondo bianco con puntini grigi e neri. Lo sfondo vi darà un punto su cui concentrare lo sguardo prima che appaia l'immagine successiva. Le immagini rimarranno esposte per così poco tempo che potrebbero essere difficili da vedere, ma voi siete incoraggiati a fare del vostro meglio[7]. La prima immagine che vedete somiglia a questa:

In realtà si tratta di un ideogramma cinese; il vostro compito però non è quello di indovinare che cosa significhi, dovete semplicemente dire quanto vi piace (se per caso parlate mandarino, concentratevi soltanto sul richiamo visivo della figura). Quanto vi piace l'immagine su una scala da 1 a 100, ove 1 significa che non vi piace affatto e 100 che vi piace moltissimo? Potete guardarla solo per cinque millisecondi, approssimativamente la durata di un battito d'ali di un'ape, prima che appaia davanti ai vostri occhi qualcosa di simile a quest'immagine di sfondo per permettervi di «dare una sciacquata al palato visivo»:



Poi, appena un secondo dopo, compare un’altra immagine. Quanto vi piace quest’altra?

I disegni appaiono così rapidamente che non avete tempo di elaborarli approfonditamente. Sembrano soltanto forme astratte che sfrecciano sotto i vostri occhi.

Dopo avere visto una serie di immagini, passate alla seconda fase dell’esperimento. Anche in questo caso appaiono alcune immagini, adesso però rimangono visibili per un tempo leggermente più lungo, circa un secondo. Quanto vi piace questa?

Senza che ve ne rendiate conto, i disegni della seconda fase dell’esperimento sono un mix di tre tipi di forme. Alcuni sono caratteri

cinesi che vi sono stati mostrati nella prima fase. Sono spariti troppo rapidamente perché adesso possiate rendervi conto di averli già visti, ma sono comunque delle repliche. Un'altra tipologia di disegni corrisponde a ideogrammi cinesi non apparsi prima. Hanno la stessa struttura del primo gruppo di caratteri, ma non vi sono stati mostrati nella prima fase. Il terzo gruppo è composto da poligoni casuali. Forme geometriche con più lati come un rombo o un pentagono. Insomma, alcune delle forme sono vecchie (gli ideogrammi cinesi che avete già visto), altre sono nuove ma simili (gli ideogrammi cinesi che non avete visto), altre ancora sono nuove e diverse (i poligoni).

Un team di scienziati condusse un esperimento simile a questo, scoprendo due cose. In primo luogo l'esposizione influenzava il gradimento. Ai partecipanti piacevano le forme che avevano visto in precedenza, anche se non si rendevano conto di averle già viste. Inoltre apprezzavano le forme già viste più dei poligoni casuali che non avevano mai visto. Proprio come le ragazze nel corso di psicologia: quanto più vedi una cosa tanto più ti piace. Un aspetto ancora più degno di nota è che tale miglioramento della valutazione viene esteso alle cose «nuove ma simili». Il fatto di aver visto un gruppo di ideogrammi cinesi incrementò il gradimento degli altri ideogrammi cinesi da parte delle persone interpellate, anche se non avevano visto questi ultimi caratteri in precedenza. E non si trattava solo di una stranezza relativa agli ideogrammi cinesi. I ricercatori ottennero i medesimi risultati quando le forme iniziali mostrate furono poligoni a caso. Il fatto di aver visto un gruppo di poligoni non solo incrementò il loro gradimento da parte dei partecipanti, ma anche quello di altri poligoni che non avevano già visto. Quanto più vedi una cosa, tanto più ti piacciono anche cose *simili*.

Il motivo per cui le cose simili suonano o appaiono migliori è in parte legato alla familiarità. Se avete già visto una cosa il vostro cervello ha più facilità a elaborarla. Non deve compiere un lavoro così impegnativo per capire che cosa sia, e tale sforzo inferiore genera una sensazione positiva che interpretiamo come familiarità. Il richiamo delle cose familiari ha alcuni benefici di natura evolutiva. Aiuta i bambini a instaurare un legame con le persone che si prendono cura di loro, guida gli animali verso piante che possono mangiare senza rischi e aiuta i coniugi a rimanere insieme superando sbalzi d'umore, vestiti sporchi per terra e altri intoppi lungo il cammino. Immaginate se ogni volta che vi trovaste davanti una cosa

doveste capire se è sicura, se è buona o cattiva, positiva o negativa. La persona in casa vostra è il vostro compagno, o qualcuno che cerca di rubare i vostri possedimenti? Quella cosa nel frigorifero è commestibile o velenosa? Semplici azioni che non classifichiamo neppure come decisioni diventerebbero ardue. Mangiare corn flakes a colazione non sarebbe semplicemente un'abitudine, sarebbe una decisione da cui potrebbe dipendere la vostra vita o la vostra morte. Dovreste mettervi in bocca un fiocco di mais e aspettare per vedere che cosa succede prima di mangiarne altri.

Gli esseri umani e altri animali hanno sviluppato mediante l'evoluzione un meccanismo che riduce tali sforzi. Se vi siete già imbattuti in una cosa in precedenza, in particolare negli ultimi tempi, vi è più facile elaborarla. Che si tratti di una persona, un alimento o un utensile per cucinare dovete compiere meno sforzi per capire che cosa sia. Tale facilità di elaborazione, a sua volta, viene classificata come qualcosa di positivo. È il caldo bagliore della familiarità. È importante notare che tale bagliore non riguarda solo le cose a cui siamo stati effettivamente esposti: si estende anche a quelle che condividono alcune caratteristiche con cose che abbiamo visto o sentito in passato. Qualcuno che somiglia molto a una persona di vostra conoscenza ha un aspetto più familiare perché ha una pettinatura o una struttura del volto simile[8]. Il nome Keegan suona più familiare quando recentemente avete sentito spesso pronunciare il nome Katrina, perché iniziano entrambi con lo stesso suono duro /k/. Tutte queste cose sembrano o suonano familiari perché hanno caratteristiche in comune con cose che abbiamo visto o sentito prima.

Il gradimento che proviamo nei confronti delle cose simili ci aiuta a far fronte alle variazioni che permeano la nostra vita di tutti i giorni. Le persone non hanno esattamente lo stesso aspetto ogni volta che le vediamo, e neanche gli alimenti ce l'hanno. Una persona può avere una camicia diversa, o avere i capelli acconciati in modo diverso. Perché un decodificatore delle «cose già viste» sia utile, pertanto, deve essere in grado di far fronte a tali variazioni. Anche se la persona che abbiamo visto questa settimana non ha esattamente lo stesso aspetto del nostro migliore amico che incontrammo il mese scorso, dobbiamo essere in grado di classificare entrambi come familiari. Se non lo fossimo, ogni volta che ci troviamo qualcosa davanti agli occhi sarebbe come se la vedessimo per la prima volta.

Questo fenomeno è utile anche da un punto di vista inferenziale. Se avete mangiato una determinata bacca cento volte e non vi ha mai fatto male, è probabile che anche una bacca dall'aspetto simile sia sicura. Se avete interagito con una persona cento volte e vi ha sempre trattato bene, è probabile che anche una persona che ha un aspetto simile (e di conseguenza, probabilmente ha qualche tipo di relazione con lei) sia cortese. Il gradimento verso le cose simili ci offre dunque un'altra scorciatoia per formulare giudizi, che ci semplifica la vita. La familiarità costituisce però solo una parte della questione.

Qualcosa di vecchio, qualcosa di nuovo

Di tanto in tanto gli addetti ai sondaggi conducono inchieste per stilare la classifica dei presidenti degli Stati Uniti. Le aziende commerciali o i media per cui lavorano compilano dati tratti da storici del mondo accademico, politologi e opinione pubblica per verificare quale dei presidenti abbia avuto l'effetto più positivo sul paese. Proprio come le riviste rivolte ai consumatori possono pubblicare classifiche di sedili per auto, questi sondaggi soppesano le conquiste e le qualità di leadership dei presidenti, oltre ai loro difetti e insuccessi, e sfornano una classifica dei migliori e peggiori (o almeno di quelli buoni e meno buoni). Negli ultimi cinquant'anni sono state compilate decine di classifiche di alto profilo, ma certi nomi arrivano spesso in vetta. Presidenti famosi come George Washington, Thomas Jefferson e Abraham Lincoln si trovano invariabilmente ai primi posti. Insieme a Franklin D. Roosevelt e Theodore Roosevelt, questi leader di grande successo influirono significativamente sul corso della Storia. Anche John F. Kennedy, Ronald Reagan e Bill Clinton ottengono spesso buoni risultati. Occupano posizioni elevate nei sondaggi condotti sulla popolazione, seppure non ottengano gli stessi risultati quando a essere interpellati sono gli esperti di storia presidenziale. Agli ultimi posti in classifica si trovano spesso nomi come Warren G. Harding e James Buchanan: il primo concesse a persone che avevano contribuito alla sua campagna elettorale posizioni politiche di primo piano che esse sfruttarono per il proprio tornaconto personale; il secondo fece ben poco per impedire la diffusione della schiavitù e il crescente scontento che finì per causare la nascita della Confederazione[9]. Tra i migliori e i peggiori

si trovano nomi la cui popolarità è sbiadita nel tempo, presidenti che non sono stati del tutto dimenticati ma che non hanno avuto né l'impatto positivo di un Lincoln, né gli scandali di un Nixon che potessero farli rimanere in evidenza nell'immaginario collettivo. Uno di questi fu Calvin Coolidge.

Nato a Plymouth Notch, nel Vermont, il 4 luglio 1872, Coolidge è l'unico presidente venuto alla luce nel Giorno dell'Indipendenza. Avvocato di professione, riuscì a farsi strada nell'ambito della politica statale del Massachusetts diventando legislatore e alla fine governatore dello Stato. Nel 1920 fu eletto vicepresidente federale, e nel 1923 conquistò la presidenza dopo la morte improvvisa di Warren G. Harding. Noto come conservatore e difensore di uno Stato leggero, Coolidge ristabilì la fiducia nella presidenza dopo gli scandali che avevano travolto Harding. Purtuttavia non ebbe mai l'influenza di alcuni degli uomini da cui fu preceduto o seguito. Parlava poco – era soprannominato «Silent Cal» – e lasciò dietro di sé da un lato persone favorevoli alle sue iniziative di ridimensionamento dei programmi statali, dall'altro oppositori convinti che lo Stato dovesse svolgere un ruolo più attivo nel regolamentare e indirizzare l'economia. Malgrado il mandato di Coolidge probabilmente non sia stato così memorabile, il suo nome è legato per sempre a un aspetto basilare del comportamento umano. Narra la leggenda che un giorno il presidente e la moglie Grace abbiano visitato una fattoria di proprietà statale. Per quanto Calvin fosse timido, Grace era estroversa ed era un'apprezzata padrona di casa alla Casa Bianca. Una volta arrivati alla fattoria, marito e moglie visitarono la struttura in due gruppi separati. Quando la signora Coolidge passò di fianco a una serie di stie in cui erano rinchiusi dei polli, si fermò per chiedere alla persona incaricata con quanta frequenza copulasse il gallo. «Decine di volte al giorno», rispose l'uomo. «La prego, lo dica al presidente», chiese la donna. Più tardi, quello stesso giorno, fu il signor Coolidge a passare di fianco alle stie. Fu informato del comportamento del gallo e del commento della moglie. «Stessa gallina ogni volta?», chiese al guardiano. «Oh no, signor presidente, una diversa ogni volta.» Il presidente ci pensò sopra per un momento e annuì. «Lo dica alla signora Coolidge»[10].

La varietà, come dice un proverbio anglosassone, è il sale della vita. Se ci piacessero soltanto le cose familiari non avremmo alcun motivo di non scegliere sempre le stesse. Nulla dovrebbe esserci più familiare che fare cose che abbiamo già fatto prima. Mangiare gli stessi cibi a pranzo,

indossare gli stessi abiti al lavoro e andare in vacanza nello stesso posto. Le decisioni sarebbero facili, perché spesso non verrebbe presa alcuna decisione. Ci limiteremmo a fare le cose che abbiamo fatto in precedenza. Ma se in effetti scegliere le stesse cose più volte ci semplificherebbe la vita, è facile rendersi conto che la maggioranza delle persone non lo sopporterebbe.

La familiarità è una caratteristica positiva, ma le persone provano anche un impulso contrastante che le spinge verso le novità[11]. Noi esseri umani abbiamo una preferenza innata per la stimolazione – per tutto ciò che è nuovo, originale o che non abbiamo mai sperimentato. Certo, mangiare ogni giorno lo stesso toast con prosciutto e formaggio trasmette sicurezza e familiarità, ma la maggioranza delle persone apprezza l'opportunità di provare ogni tanto qualcosa di nuovo. Di diversificare e vivere esperienze diverse dal solito. Il prosciutto e il formaggio sono buoni, ma perché non provare un po' di senape? O un tipo diverso di pane? Anzi, già che ci siamo, quel nuovo negozio di wraps che ha aperto a qualche isolato di distanza sembra invitante, perché non dargli un'occhiata? Chissà, magari potrebbe valere la pena di provare l'hummus e i germogli di soia.

Provare cose nuove ci permette di acquisire informazioni utili. Magari pensiamo che la fragola sia il nostro gusto di gelato preferito, ma se non ne abbiamo mai provato nessun altro è difficile che lo sappiamo per certo. Così, di tanto in tanto facciamo capolino al di fuori del nostro guscio di tartaruga provvisorio e proviamo qualcosa di diverso: mangiamo un gelato al cioccolato, al pistacchio o magari qualche gusto fantasioso come il «tutti-frutti» o la pancetta. Forse la pancetta ci piacerà più della fragola? Probabilmente no. Ma provando nuovi gusti impariamo qualcosa sulle nostre preferenze. È probabile che il gelato alla pancetta non stuzzichi le nostre papille gustative, ma può darsi che il pistacchio ci piaccia più della fragola, e se non avessimo provato qualcosa di nuovo non l'avremmo mai scoperto.

Le novità danno moltissimi benefici[12]. Svolgere occasionalmente nuove attività (come partecipare a una lezione di ceramica o visitare un museo) rafforza la sensazione di avere una vita soddisfacente, e svolgere attività nuove insieme al partner incrementa la soddisfazione di entrambi nei confronti del rapporto. Nell'informazione gli articoli nuovi hanno più probabilità di attirare attenzione, e le modifiche apportate agli ambienti di lavoro tendono a incrementare la produttività. Uno degli aspetti più studiati

delle novità è però il cosiddetto «effetto Coolidge», che prese il nome dall'esperienza vissuta dal presidente e dalla moglie in quella fattoria[13].

Come può testimoniare chiunque abbia mai avuto dei criceti, questi piccoli animali adorano copulare. Alcuni iniziano a riprodursi quando hanno appena quattro o cinque settimane di vita, e possono sfornare diverse nidiate all'anno. Arrivano anche ad accoppiarsi più volte in una sola «seduta». Alcuni maschi copulano con la stessa femmina cinque o addirittura dieci volte di fila. I tentativi di accoppiamento continuano finché il maschio è esausto e non è più interessato a copulare di nuovo. Può succedere che la femmina dia colpetti e spinte al compagno, ma lui non ne vuole più sapere. Alcuni ricercatori si sono chiesti però se l'impulso che spinge gli animali verso le novità sia sufficiente per superare tale apparente sfinimento[14]. Il criceto maschio sembrava saziato e non più interessato ad agire ulteriormente. Ma che cosa sarebbe successo se fosse stata introdotta una nuova femmina? In effetti malgrado il maschio sembrasse esausto, l'arrivo di una nuova partner sessuale potenziale bastava a ridargli la carica. Questo stesso fenomeno è stato riscontrato in diversi mammiferi. Topi, bovini, persino arvicole mostrano il medesimo comportamento sessuale. Alcune femmine presentano effetti simili, seppur con minore intensità. Proprio come il gallo che copulava più volte al giorno quando venivano introdotte nella stia galline diverse, anche per i criceti le novità erano il sale della vita. Quale delle due affermazioni è vera, dunque? Ci piacciono le cose familiari o quelle nuove?

L'effetto Riccioli d'oro

Pensate alla prima volta in cui avete sperimentato qualcosa di nuovo. Per esempio tornate a casa da una trasferta di lavoro, entrate in soggiorno e scoprire che il vostro compagno ha comprato un mobile nuovo. «Era ora di cambiare un po', tesoro, e questa poltrona era in saldo, così l'ho presa.» Oppure andate in bagno e vedete che tutti gli asciugamani che avevate sono stati sostituiti con salviette nuove. «Quelli grigi che avevamo stavano diventando troppo logori, così ne ho presi alcuni nuovi, turchesi e molto soffici. Non sono splendidi?» Come vi sentite nel momento in cui vedete gli asciugamani? Nei primi millisecondi in cui entrano nel vostro campo visivo? È probabile che la vostra prima reazione sia una sorpresa mista a un

pizzico di avversione. Le salviette che avevate prima vi piacevano, e anche se si stavano sfilacciando un po' ai margini, questi asciugamani nuovi sono così... beh, nuovi. Spiccano come una nota stonata di un clarinetto. Danno un'aria strana e poco familiare al vostro bagno, facendolo sembrare diverso da quello a cui eravate abituati. Come se foste finiti nel bagno dei vostri vicini invece che nel vostro.

Le novità, perlomeno inizialmente, suscitano spesso una reazione leggermente negativa. Proprio perché sono novità, le cose nuove richiedono un'elaborazione e un'attenzione aggiuntiva. Dobbiamo capire se vanno bene, se sono sicure. La nostra curiosità viene stimolata, ma proviamo anche un po' di ansia. Le novità possono spaventare. Anche se le cose nuove sono solo un paio di asciugamani turchesi. Funzioneranno bene come quelli vecchi? Saranno altrettanto confortevoli? Finché non abbiamo l'opportunità di usarli un paio di volte non ne siamo così sicuri.

Mediante l'esposizione ripetuta, però, le cose che un tempo erano nuove iniziano a diventare più familiari. Usiamo le salviette nuove un paio di volte e lentamente iniziano a piacerci. Sono confortevoli esattamente come quelle che avevamo prima, ed è piacevole il modo in cui illuminano il bagno nei giorni grigi. Non sono più estranee, sono entrate a far parte della nostra routine. Dopo un paio di settimane non le notiamo nemmeno più. Se l'esposizione alla medesima cosa è eccessiva, invece, iniziamo ad annoiarci. Gli asciugamani cominciano a sembrare insulsi, la solita ricetta diventa stancante e il film non è più avvincente la terza volta che lo guardiamo. Ciò che un tempo aveva una familiarità positiva diventa tedioso e monotono.

Quanto più lo stimolo è complesso, quanto meno è probabile che ci abituiamo a esso. Così, mentre è probabile che ci stanchiamo relativamente presto di ascoltare la stessa canzone o di mangiare gli stessi cereali, abbiamo meno probabilità di annoiarci del nostro compagno o di un ristorante. In questi ultimi due casi viviamo esperienze più variegate, che spesso cambiano ogni volta che entriamo a contatto con l'uno o con l'altro. Mentre la canzone rimane relativamente identica, il nostro compagno dice cose diverse e ha un aspetto diverso ogni volta che lo vediamo, dunque non abbiamo l'impressione di ripetere ogni volta la stessa esperienza. Di conseguenza, mentre le cose relativamente semplici possono avere un richiamo immediato ma diventare presto noiose, le cose relativamente

complesse possono richiedere più tempo per far presa su di noi, ma hanno anche un richiamo più duraturo.

Anche il grado di concentrazione delle interazioni conta. Ascoltare lo stesso brano dieci volte di fila finisce per tediarci, ma se lo ascoltiamo una volta alla settimana per dieci settimane non diventa così stancante. Quanto più tempo passa tra un'interazione e l'altra, tanto più nuova sembra l'esperienza e tanto più ci piace.

Un altro aspetto importante è il controllo personale. La maggior parte delle cose non arriva mai al punto di diventare fastidiosa perché scegliamo di smettere di consumarla prima di quel momento. Se notiamo che iniziamo ad annoiarci di una determinata ricetta, smettiamo di cucinarla per qualche tempo. Se ci stanchiamo di un restaurante andiamo a mangiare altrove per qualche mese finché non ci viene voglia di ritornarci. Così non arriviamo mai al punto in cui le nostre sensazioni positive iniziano a cambiare di segno.

Sotto certi aspetti le nostre reazioni emotive somigliano un po' a quelle di Riccioli d'oro, protagonista della nota fiaba insieme ai tre orsi. Ciascuno dei tre animali ha preferenze diverse riguardo al letto in cui dormire e al cibo. Il primo ha un materasso duro, il secondo uno morbido e il terzo uno intermedio. Al primo piace mangiare porridge caldo a colazione, mentre il secondo lo preferisce freddo e il terzo a temperatura intermedia. Riccioli d'oro prova ognuna di queste cose, ma è sempre infastidita dagli estremi. Il letto duro è troppo duro, quello morbido troppo morbido. Il porridge caldo è troppo caldo e quello freddo è troppo freddo. E il letto e il porridge intermedi? Beh, sono entrambi perfetti.

Le nostre reazioni emotive riflettono spesso un simile «effetto Riccioli d'oro» (*Goldilocks effect*) o una curva a U rovesciata: quando una cosa è nuova, all'inizio suscita in noi una sensazione lievemente negativa (o neutra); poi, a seguito di un'esposizione ripetuta, diventa più familiare e iniziamo a provare una sensazione più positiva; alla fine però, dopo un numero eccessivo di esposizioni subentra la noia e il gradimento diminuisce[15]. Se una cosa è troppo nuova non ci è familiare. Se è troppo familiare, è noiosa. Nel punto intermedio, invece, va benissimo.

Quando un team di psicologi britannici esaminò quanto piacessero alle persone diversi cognomi, per esempio, riscontrò esattamente questo modello ricorrente[16]. Chiese a un campione di studenti di pensare a sessanta cognomi diversi, scelti a caso dall'elenco telefonico. Metà degli studenti

dovevano attribuire un punteggio a ogni cognome a seconda di quanto piacesse loro, mentre l'altra metà lo attribuiva in base al suo grado di familiarità con quel cognome. I cognomi davvero poco familiari, come Baskin, Nall e Bodle, non piacevano molto agli studenti. All'estremo opposto dello spettro, anche cognomi molto familiari come Smith e Brown non erano graditi. Che cosa piaceva dunque alle persone? I risultati mostrarono che i cognomi preferiti dai partecipanti erano quelli situati in un punto intermedio – cognomi come Shelley o Cassell, che erano relativamente familiari (perlomeno ai cittadini britannici). Il punto intermedio tra nessuna familiarità e troppa familiarità era perfetto.

La familiarità e la novità possono anche coesistere in relazione alla stessa cosa. Può darsi che alcuni elementi di un brano musicale (una serie di accordi o la voce della cantante) siano familiari, mentre altri (il testo) sono nuovi. Una nuova ricetta del tacchino al curry prende un piatto che avete preparato molte volte in passato (il curry) e introduce una variante che non avete mai sperimentato. Proprio come i nomi che hanno un suono simile, tali variazioni sul tema incrementano il gradimento.

Anche le cose relativamente diverse tendono ad attirare più attenzione[17]. Pensate a un bambino piccolo che ha appena introiettato una serie di aspettative riguardo all'aspetto dei cani. Il numero di zampe che hanno, il fatto che sono coperti di pelo e una gamma di dimensioni tipiche. Se il bimbo vedesse un'immagine di un cane che ha già visto in precedenza sarebbe meno interessato, perché gli sarebbe pienamente familiare, mentre la vista di qualcosa con un aspetto completamente diverso da un cane (per esempio una balena) sarebbe così poco familiare che probabilmente lo confonderebbe e gli risulterebbe incomprensibile. Se invece vedesse una cosa relativamente diversa dalle sue conoscenze o aspettative (un cane senza pelo, poniamo) dovrebbe sentirsi particolarmente intrigato, perché quell'immagine non sarebbe in linea con le sue idee precostituite sull'aspetto di un cane: sarebbe sufficientemente simile per essere comprensibile, ma sufficientemente diversa per suscitare interesse e voglia di esplorare.

Il mix giusto di familiarità e novità influisce anche sulle cose che ottengono successo. La musica classica ha più probabilità di diventare famosa se le transizioni tra le note sono piuttosto simili alla musica classica in generale, ma sufficientemente diverse dalla musica composta nello stesso periodo[18]. Gli studi scientifici di impatto significativo sono basati su lavori

svolti in precedenza, con un'aggiunta di combinazioni insolite tra idee del passato[19]. E le mode di successo, come quella dei jeans skinny, prendono spesso qualcosa che noi tutti conosciamo bene (i jeans) e introducono un elemento di novità (un nuovo taglio attillato). Pertanto le cose che prendono piede, nel campo della musica come in qualunque altro, rientrano spesso in questa fascia «alla Riccioli d'oro»: sufficientemente simili alle cose già in circolazione per evocare il caldo bagliore della familiarità, ma sufficientemente diverse per sembrare nuove e non semplici derivati di ciò che le ha precedute. La somiglianza influisce sulla popolarità perché fa sì che le cose nuove ci diano la sensazione di essere familiari[20].

Tornando agli uragani e ai nomi di battesimo dei bambini, nomi simili hanno il vantaggio di essere nuovi e vecchi allo stesso tempo. Se Karen è un nome popolare tra le bambine nate in un determinato anno, può darsi che le persone non ne possano più: suona troppo familiare e non trasmette più una sensazione di unicità, così le coppie che hanno dei figli l'anno successivo passano a un nome diverso. Quando scelgono tra gli altri nomi in circolazione, però, il fatto che Karen sia stato popolare può influire sulla loro scelta. Nomi simili come Katy o Darren possono suonare migliori degli altri, anche se i genitori che li scelgono non capiscono il perché.

Differenza ottimale

Samantha, studentessa al primo anno alla Princeton University, aveva appena finito di fare i compiti di politologia e stava andando a cena quando trovò un tavolo allestito fuori dalla mensa. Qualcuno stava regalando buoni sconto di Starbucks in cambio della partecipazione a un breve sondaggio. Sembrava abbastanza facile e Samantha aveva un paio di minuti prima che gli amici arrivassero per cena, così iniziò a rispondere. Le prime domande riguardavano semplici informazioni demografiche. Anno di frequenza, età, sesso e così via. Seguiva la domanda: «Quale dei seguenti aggettivi descrive meglio il tuo stile di abbigliamento? Elegante, trendy, atletico, classico, grintoso/rock, bohémien, indie/hipster, punk/skater, altro». Samantha non sopportava le etichette, e anche dopo averci pensato per un minuto non trovava azzeccata nessuna delle categorie. Fece una *x* sulla casella «Altro» e scrisse «Eclettico!».

Una frizzante sera di qualche anno fa, stavo facendo fare un giro al mio cane quando notai due uomini che camminavano davanti a me un isolato di distanza. Era un venerdì sera, dunque molte persone stavano uscendo a cena o andando a bere qualcosa con gli amici, ma quei due spiccavano. Erano di media corporatura e uno era di una decina di centimetri più alto dell'altro, ma attirarono la mia attenzione per ciò che avevano indosso. Oltre ai blue-jeans e a un paio di scarpe da ginnastica dall'aria normale, entrambi indossavano una maglia a strisce orizzontali marroni. Erano camicie che ricordavano le vecchie divise da carcerati (seppure in color marrone) o uno di quegli oggetti che bisogna trovare nei libri della serie *Dov'è Wally?*[21].

Vedere gruppi di amici vestiti in modo simile non è insolito. Un venerdì sera può capitare di vedere un drappello di uomini con la camicia fuori dai pantaloni o la polo, mentre un altro gruppo indossa magliette con lo scollo a V e blue-jeans. Un gruppo di ragazze può avere indosso top blusanti e tacchi alti, mentre un altro porta stivali Ugg e felpe con il cappuccio. Mentre però le camicie o gli stivali Ugg sono diffusi, le maglie a strisce orizzontali marroni sono un po' più rare. E quei due uomini non indossavano esattamente la stessa cosa. Uno dei due aveva una polo, l'altro una felpa. Entrambe, però, a strisce orizzontali marroni, su sfondo bianco oppure grigio. Strano. Stavano forse andando a uno «striscia party» a cui non ero stato invitato? Oppure il passo falso che avevano commesso sul fronte della moda può dirci qualcosa di più profondo come l'influenza sociale condiziona il comportamento? Per scoprirlo, insieme ai colleghi Cindy Chan, Leaf Van Boven decidemmo di fare un giro alla Princeton University[22].

Nel 1853 gli amministratori fiduciari e i docenti dell'Università di Princeton decretarono mediante votazione il bando delle *fraternities*, le confraternite di studenti, e delle società segrete. L'ateneo non gradiva il modo in cui tali gruppi creavano divisioni nel corpo studentesco (in quel periodo, che precedette la Guerra civile americana, si formavano spesso gruppi su versanti opposti) ed era preoccupato per il settarismo che introducevano. Il bando di per sé non avrebbe rappresentato un problema, ma poiché si aggiunse alla mancanza di alternative per mangiare nel campus, gli studenti furono costretti a iniziare a consumare i pasti in pensioni sparse in tutta la città. Si assistette a una fioritura di alternative a disposizione. Entro il 1876 spuntarono oltre una ventina di esercizi di quel tipo rivolti agli studenti. Presero il nome di *eating clubs*, «circoli in cui

mangiare». Questi circoli rappresentano ancora oggi il centro della vita sociale a Princeton. Mentre le confraternite furono reintrodotte negli anni Ottanta del secolo scorso, le poche oggi esistenti rimangono prive di sede e solo una piccola percentuale di studenti ne fa parte. Piuttosto, la vita sociale ruota attorno agli eating club. Non solo la maggior parte degli studenti maschi del ceto superiore consuma i pasti in questi circoli, ma molti di loro ci vanno anche per studiare, svagarsi e praticare sport. Ogni giovedì e sabato sera la maggior parte dei circoli organizza delle feste, e diversi club tengono un evento o un concerto annuale destinato ai propri membri. Considerata l'importanza di questi circoli, i miei colleghi e io ci siamo chiesti se quello a cui le persone appartenevano influenzasse il loro modo di vestire. Proprio come i due amici che indossavano camice a strisce marroni, forse tutti gli studenti dello stesso club portavano una sorta di «divisa»? E tali divise erano sufficientemente diverse perché gli osservatori potessero capire a quale circolo apparteneva una persona in base ai vestiti che aveva indosso?

Abbiamo scelto due noti eating club. Il primo era il Cottage Club. Fondato nel 1886, questo circolo (chiamato a volte University Cottage Club) fu il secondo di Princeton e rimane uno dei più tradizionali. I membri sono scelti mediante una serie di colloqui selettivi seguiti da votazioni segrete. L'edificio che lo ospita fu progettato da un architetto di fama mondiale e allestito in modo da ricordare una villa italiana, con pannelli di rivestimento che prendevano come modello un palazzo di Enrico VIII. Le fotografie annuali del circolo somigliano abbastanza agli annunci pubblicitari di marche classiche come J. Crew o Vineyard Vines, piene di uomini in bermuda color khaki e mocassini e donne con abiti in colori pastello e sandali. Il secondo club che abbiamo selezionato era il Terrace. Noto per la sua filosofia liberale ed eccentrica, era stato il primo eating club ad abbandonare il processo di ammissione restrittivo; da allora sceglie i nuovi membri tramite un semplice sistema a estrazione. Offre un menù che comprende alternative vegetariane o vegane, e il suo motto è «Cibo = Amore». Questo club è più simile a un rifugio di montagna austriaco che a un ristorante ed è stato soprannominato *Mother Terrace* e *The Womb* («L'utero»). I membri sono più hipster che benestanti e indossano scarpe da tennis Chuck Taylor, la gonna più che il pantacollant e in generale capi dallo stile alternativo o vintage.

Un tardo pomeriggio del mese di maggio abbiamo piazzato alcuni tavoli davanti a ciascuno dei due circoli e abbiamo offerto 5 dollari a molti studenti perché partecipassero a un breve studio. Oltre a rispondere a un rapido sondaggio, dovevano prestarsi come soggetti di una fotografia a figura intera in modo da dare qualche indicazione sugli abiti che avevano indosso. Successivamente abbiamo offuscato tutti i dettagli delle immagini tranne gli abiti delle persone. Abbiamo nascosto il volto, le informazioni sulla provenienza e qualunque altro dato di identificazione. Era impossibile identificare le persone, e anche due ottimi amici avrebbero avuto difficoltà a riconoscersi a vicenda sulla base dei dettagli visibili. L'unica cosa che si riusciva a vedere era l'abbigliamento. Pochi giorni dopo abbiamo condotto un follow-up con le persone che avevano risposto al sondaggio iniziale. Abbiamo mostrato loro alcune fotografie di altri partecipanti, uno per volta, e abbiamo posto loro una semplice domanda: a quale eating club appartiene questa persona, al Cottage o al Terrace?

Esistono molti motivi per cui in teoria dovrebbe essere difficile rispondere a questa domanda. Dopotutto i due gruppi non erano *così* diversi. Erano entrambi composti da persone che frequentavano la stessa università, avevano la stessa età e provenivano da contesti socioeconomici simili. Non era come se un gruppo contenesse persone di mezza età e l'altro punk vestiti di pelle dalla testa ai piedi. Inoltre i membri potevano indossare ciò che volevano. Non era prevista una divisa in nessuno dei due circoli, e gli studenti avevano indosso un ampio ventaglio di colori, marche e stili diversi. Ma anche quando ricevevano solo pochissime informazioni, cioè i vestiti e le calzature che ogni persona aveva indosso quando abbiamo scattato le fotografie, gli osservatori non avevano difficoltà a indovinare a quale circolo appartenessero le persone. Nell'85 per cento dei casi hanno messo le immagini nella cesta giusta. I membri del Cottage Club sono stati identificati correttamente, così come quelli del Terrace Club. Gli osservatori hanno indovinato il circolo di appartenenza perché gli individui tendevano a comportarsi come le persone che li circondavano. I membri del Cottage Club tendevano a vestirsi come gli altri esponenti del loro circolo, e i membri del Terrace Club tendevano a fare la stessa cosa.

Ma non è finita qui. Proprio come i due amici con le maglie a strisce orizzontali che vidi durante la mia passeggiata, i membri di un determinato club si vestivano in modo simile, ma non identico. I membri del Cottage Club tendevano a seguire uno stile elegante, ma alcuni indossavano

pantaloni khaki più chiari e altri pantaloni khaki più scuri. I membri del Terrace Club tendevano a vestirsi in modo più alternativo, ma alcuni avevano jeans lacerati blu mentre altri indossavano jeans lacerati neri. Imitazione, ma anche differenziazione. E la differenziazione non era casuale; coloro che dichiaravano di tenere maggiormente a essere diversi spiccavano di più. Indossavano una T-shirt con l'insolita stampa di un dragone, oppure avevano una frangia fatta di laccetti nella parte inferiore della loro gonna elegante. Gli studenti che avevano più bisogno di sentirsi unici avevano un aspetto sufficientemente simile ai loro pari perché gli altri potessero indovinare a quali circolo appartenessero, ma si vestivano anche in modo tale da differenziarsi dalla massa. Simili ma diversi. Allineati ma unici.

* * *

Ci si potrebbe chiedere però se le loro scelte di abbigliamento fossero veramente determinate dall'influenza sociale. Dopotutto, forse gli studenti con gusti simili entravano nel medesimo club per essere circondati da persone come loro. Esisteva la possibilità che ai ragazzi eleganti piacesse passare tempo con altri ragazzi eleganti, e che di conseguenza entrassero tutti nel Cottage Club perché aveva la reputazione di essere un circolo elegante. Non era dunque il fatto di essere circondati da altri studenti eleganti a farli vestire in modo più elegante; erano già eleganti in partenza, e sceglievano semplicemente di passare il tempo in un posto dove si trovavano con altre persone eleganti[23].

Un'altra possibilità è che esistessero alcune norme che incoraggiavano tutti a vestire in modo simile. Nessuno, se si reca a un evento formale, sarebbe sorpreso di vedere tutti i presenti indossare vestiti simili. Non è una questione di influenza sociale; è una questione di norme o regole previste in quella situazione. La maggior parte delle situazioni non prevede norme comportamentali così severe, ma molte hanno linee guida o suggerimenti impliciti sui comportamenti da tenere. Pomeriggio in spiaggia? La maggior parte delle persone indosserebbe colori allegri e brillanti, invece che tetri. Cena in un bel posto? Potrebbe essere il caso di mettersi qualcosa di piuttosto elegante. In modo analogo, i membri di un gruppo di ragazzi o ragazze potrebbero vestirsi con uno stile simile un venerdì sera perché andranno in un posto in cui la gente tende a vestirsi in un certo modo.

Per verificare ciascuna di queste due ipotesi separatamente, abbiamo condotto un esperimento con un maggior numero di variabili di controllo. Ho fatto un giro nel campus di un altro college e ho chiesto alle persone di rispondere a un breve sondaggio. Per ogni domanda, i partecipanti dovevano scegliere la loro opzione preferita fra le quattro disponibili. La prima scelta riguardava le automobili. Le persone interpellate dovevano scegliere tra una Mercedes Sport Sedan grigia, una Mercedes Sport Sedan blu, una BMW Coupé grigia e una BMW Coupé blu. Un'altra scelta riguardava gli zaini, con due possibilità diverse per ciascuna di due marche. I partecipanti ricevevano alcune informazioni su ogni prodotto, come il prezzo e una serie di caratteristiche, dopodiché dovevano indicare l'opzione che avrebbero acquistato.

Per esaminare in quale modo l'influenza sociale condizionasse le scelte, siamo intervenuti anche sul fatto che le persone fossero informate o meno sulle scelte di «altre persone». Metà dei partecipanti hanno effettuato le proprie scelte sulla sola base delle informazioni di prodotto. Hanno visto le alternative a disposizione in ogni categoria e hanno compiuto la loro scelta indipendentemente dagli altri. Un altro gruppo di persone ha potuto vedere la scelta compiuta da «un'altra persona» prima di fare la propria (come nello studio sulla lunghezza delle linee). È stato detto loro che, dato il budget limitato allocato alla ricerca accademica, ogni foglio di carta recante le domande del sondaggio doveva essere usato da più persone. Invece di dare un foglio da compilare a una persona sola, potevano essere due persone a usarlo, il che ci avrebbe permesso di risparmiare sui costi della carta e delle fotocopie[24]. Sotto la domanda «Quale di questi prodotti acquisteresti?» c'era una linea su cui andavano annotate due risposte diverse, una con la scritta «Partecipante n. 1» e l'altra con la scritta «Partecipante n. 2». Se la persona interpellata non vedeva alcuna risposta data in precedenza, doveva riempire il campo riservato al «Partecipante n. 1». Se le risposte del primo partecipante erano già presenti, la persona doveva compilare il campo «Partecipante n. 2». Ma in realtà i sondaggi erano truccati. Per i partecipanti inseriti in questo gruppo esposto all'influenza sociale, avevamo già compilato il campo «Partecipante n. 1» perché pensassero che qualcun altro avesse già scelto determinate opzioni. Nella categoria delle automobili, per esempio, alcune delle persone interpellate ricevettero un foglio che indicava che il primo partecipante

aveva scelto la BMW blu. Ognuno di questi partecipante ha dunque potuto vedere le presunte risposte di qualcun altro prima di dare le proprie.

Successivamente abbiamo esaminato se gli studenti avessero scelto la stessa opzione che in teoria era stata selezionata dal primo partecipante, oppure una diversa. Poiché avevamo scelto a caso le risposte del Partecipante n. 1, le persone non avevano più probabilità di essere abbinate a qualcuno che per caso aveva le loro stesse preferenze. E a differenza di una cena formale, o della scelta degli abiti da indossare in spiaggia, né nel gruppo delle risposte indipendenti né in quello esposto all'influenza sociale esistevano norme che potessero portare le persone a cambiare comportamento. Eravamo in grado di verificare il solo impatto delle scelte altrui sul comportamento delle persone.

La tendenza a imitare ci avrebbe portati a pensare che i partecipanti avessero scelto qualunque opzione indicata dall'altra persona. Se un partecipante pensava che qualcuno avesse scelto la Mercedes grigia, avrebbe dovuto optare per la stessa vettura. D'altro canto, l'impulso verso la differenziazione ci avrebbe portati a pensare che i partecipanti avessero evitato le alternative scelte dall'altra persona. Se i partecipanti avessero pensato che un'altra persona avesse scelto la Mercedes grigia, avrebbero dovuto evitare quella vettura e spalmare le proprie scelte fra le altre tre opzioni disponibili: Mercedes blu, BMW grigia o BMW blu. Ma i risultati hanno mostrato un fenomeno più complesso della semplice imitazione o differenziazione. Invece di limitarsi a fare la stessa cosa, o a fare sempre qualcosa di diverso, i partecipanti effettuavano le proprie scelte in modo tale da poter essere simili e diversi al tempo stesso. Se pensavano che l'altra persona avesse selezionato la Mercedes grigia, tendevano a scegliere la Mercedes blu. E se pensavano che avesse scelto la BMW blu, tendevano a optare per quella grigia. Stesso marchio, colore diverso. Simili, ma diversi.

Le cose relativamente simili offrono un mix di vecchio e nuovo. Di insolito e familiare. Ma soddisfano anche la nostra necessità di essere diversi in modo ottimale. Come dimostrano lo studio sulla lunghezza delle linee o la storia di J.K. Rowling, gli esseri umani si sforzano di ottenere una validazione. Vogliamo far parte di qualcosa. Essere simili agli altri o comportarci come loro ci fa sentire sicuri di fare la cosa giusta. Ma proprio come gli individui che vogliono distinguersi dal fratello o dalla sorella maggiore, proviamo anche un impulso a differenziarci. Non vogliamo

essere identici a chiunque altro, vogliamo essere diversi, unici. Ci piacciono le cose che ci permettono di separarci dalla massa.

Questi due moventi sembrano in conflitto. Vogliamo essere simili ma vogliamo essere diversi. Vogliamo fare le stesse cose degli altri ma vogliamo anche essere speciali. La somiglianza relativa contribuisce a risolvere questo conflitto. Indossiamo capi delle stesse marche dei nostri amici ma scegliamo modelli diversi. Acquistiamo lo stesso divano della nostra collega, ma in un altro colore. Effettuando scelte simili alle persone che ci circondano, o ai gruppi di cui vogliamo far parte, soddisfiamo la nostra necessità di integrazione. Ma non scegliendo esattamente la stessa cosa soddisfiamo la nostra necessità di essere diversi. Siamo diversi, ma in modo ottimale.

Anche gli attributi che scegliamo per differenziarci sono influenzati dalla ricerca della differenza ottimale. Come illustrano il caso di Snooki e la borsa di Gucci gratuita, o quello dei «secchioni» con il braccialetto al polso, i brand e altri aspetti delle nostre scelte spesso segnalano una determinata identità. Se qualcuno indossa sempre abiti Nike, gli altri potrebbero presupporre che sia uno sportivo, mentre se una persona indossa capi Gucci, gli altri potrebbero inferire che tenga alla moda. In queste situazioni il brand è un *attributo attinente all'identità*: comunica informazioni sull'identità sociale e sulle preferenze della persona che lo indossa. Altri attributi, invece, probabilmente non sono altrettanto attinenti all'identità. Il fatto che una persona indossi una camicia blu o nera, per esempio, non dice molto agli altri su di lei. In modo analogo, nella maggioranza delle situazioni, indossare una canottiera o una T-shirt non lancia un segnale molto chiaro.

Di conseguenza, le persone che vogliono segnalare di avere una determinata identità e al tempo stesso sentirsi uniche si conformano spesso in relazione agli attributi attinenti all'identità, mentre si differenziano per quanto concerne gli attributi non attinenti all'identità. Gli avvocati che hanno appena iniziato a praticare acquistano spesso una BMW per far vedere a tutti che ce l'hanno fatta; un avvocato intenzionato a mandare quel segnale e al tempo stesso a spiccare rispetto agli altri ne comprerà dunque una arancione. Scegliere il brand che comunica l'informazione desiderata, ma in un colore insolito, separa queste persone dal resto del gruppo. Se Fendi produce la borsa che rappresenta il «must» della stagione, è probabile che tutti gli amanti della moda acquistino una Fendi ma cerchino di scegliere colori meno diffusi[25].

Che cosa sarà di moda l’anno prossimo? Nessuno può dirlo con certezza. Detto questo, la popolarità non è neppure così casuale come si potrebbe pensare. Le cose che hanno caratteristiche in comune con quelle che hanno avuto successo di recente sono avvantaggiate rispetto alla concorrenza. Abbastanza simili per evocare il caldo bagliore della familiarità, ma abbastanza diverse per sembrare nuove e originali. Se state cercando di prevedere il Colore dell’anno, o di trovare il termine mancante nella frase «..... è la moda del momento», la risposta potrebbe dunque essere qualcosa di semplice come «il grigio antracite».

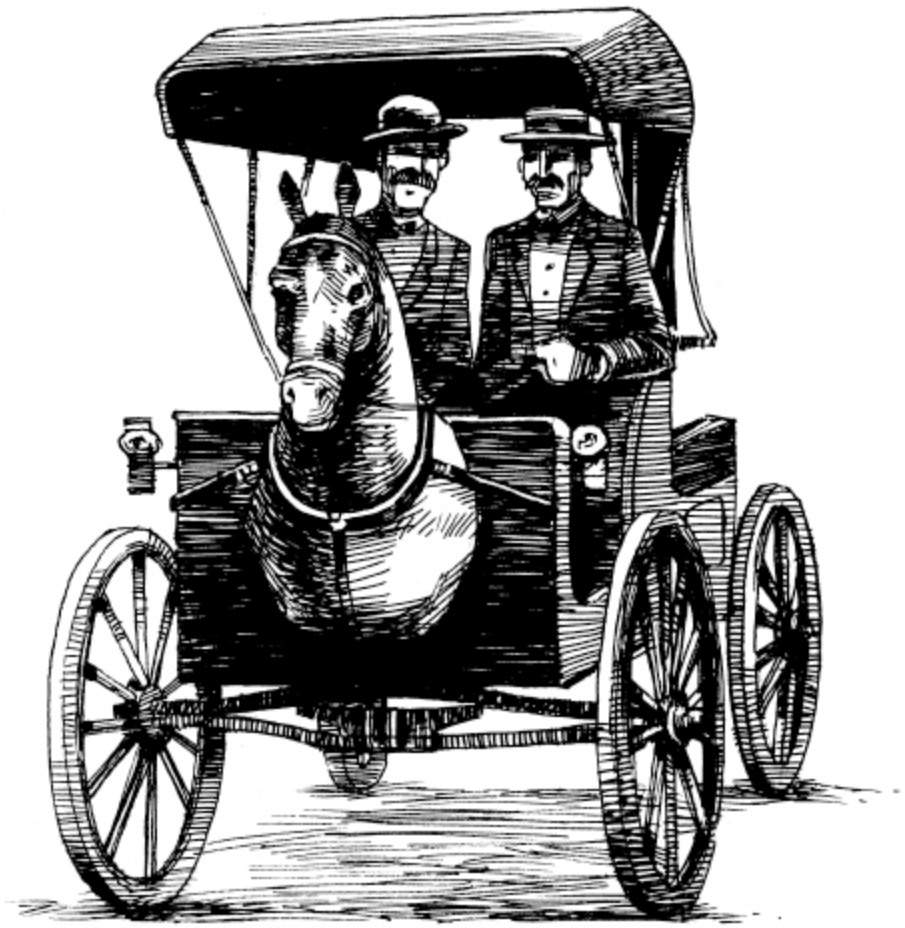
Influenza sociale in azione

L’integrazione tra somiglianza e differenza è particolarmente importante nell’ambito della gestione dell’innovazione. In quale modo bisognerebbe descrivere un nuovo prodotto come lo Swiffer? È un mocio rivoluzionario? Un nuovo articolo per la pulizia? E quale design dovrebbe avere? I sedili delle automobili driverless dovrebbero essere orientati in avanti perché siamo abituati in questo modo, anche se non sarà più necessario?

Un nuovo prodotto o una nuova tecnologia possono essere avanti di anni luce rispetto alla concorrenza, ma il loro successo dipende dalla percezione dei consumatori. Se un prodotto sembra troppo simile alle cose che sono già in commercio, le persone non sono spinte ad acquistarlo. Se l’aggeggio elettronico lanciato quest’anno sembra identico a quello dell’anno scorso, perché sborsare la somma aggiuntiva richiesta per sostituire quello vecchio? Se l’innovazione è troppo radicale, sorgono però altri problemi. I consumatori non sanno in quale categoria inserirla (parliamoci chiaro, che cos’è uno Swiffer?), non ne capiscono la funzione e non sono in grado di sapere se ne hanno davvero bisogno. Entrambi gli estremi sono pericolosi, e per raggiungere con cura il punto intermedio corretto occorre creare un mix efficace di somiglianza e differenza.

Prendiamo l’introduzione dell’automobile sul mercato. Fino a quel momento i cavalli erano stati il mezzo di trasporto principale, ma erano limitati. Gli spostamenti erano lenti, costosi e addirittura pericolosi. I veicoli trainati da cavalli avevano un «motore» dotato di una mente, e il tasso di mortalità in città come Chicago era pari a sette volte il tasso attuale relativo alle automobili. Le auto promisero di offrire una soluzione:

potevano andare più lontano, più veloce e anche togliere di mezzo un po' di concime, che all'epoca minacciava di invadere le grandi città. Per persuadere le persone a usare quelle prime vetture, però, era necessario un enorme cambiamento di mentalità. I cavalli (e gli asini) avevano costituito il mezzo di trasporto prevalente per migliaia di anni. Malgrado tale mezzo avesse molti difetti, le persone si sentivano a loro agio quando lo usavano. Sapevano che cosa aspettarsi. Le automobili, invece, erano completamente nuove. Avevano bisogno di un carburante diverso, competenze di guida diverse e conoscenze diverse in vista delle eventuali riparazioni. Era necessario che le persone si abituassero a tali cambiamenti. La prima volta che vedevano una carrozza percorrere una strada senza cavalli di fronte, rimanevano scioccate. Gli americani delle zone rurali pensavano che quel «carro del demonio» simboleggiasse la decadenza delle città, e introdussero leggi restrittive per arrestarne l'intrusione[26]. I cavalli, già inclini a imbizzarrirsi di per sé, erano spaventati da quelle rumorose e sferraglianti carrozze senza trazione animale e tendevano ad allontanarsene di corsa, portando con sé i propri passeggeri tra una sbandata e l'altra. Nel 1899 un astuto inventore propose una soluzione per far sì che le persone – e i cavalli – si sentissero maggiormente a proprio agio. La sua invenzione, chiamata *Horsey Horseless* («cavallo senza cavalli») prevedeva l'installazione di una testa di cavallo, fino alle spalle, sulla parte frontale della vettura.



Il veicolo così modificato somigliava ai carri trainati da cavalli; di conseguenza gli altri cavalli, e gli esseri umani che trasportavano, avevano meno probabilità di spaventarsi al suo passaggio. La testa finta poteva anche essere usata come serbatoio di benzina. È facile ridere all'idea di una testa finta di cavallo applicata sulla parte frontale di un'automobile – sembra sciocco, quasi comico – ma, sebbene possa sembrare ridicolo oggi, è difficile per noi immaginare quanto fossero spaventose le automobili quando furono introdotte sul mercato. Perché non aggiungere un elemento riconoscibile sulla parte frontale per fare in modo che quella novità risultasse meno minacciosa?

Più in generale, perché l'introduzione di innovazioni radicali abbia successo è spesso necessario travestire la tecnologia in qualche modo per darle un'aria familiare[27]. Quando TiVo lanciò negli Stati Uniti quello che oggi è considerato un videoregistratore digitale, doveva superare una sfida simile a quella dell'automobile. La tecnologia era innovativa e aveva il potenziale per dar vita a un mercato completamente nuovo. Ma perché

avesse successo occorreva fare in modo che i consumatori cambiassero il loro comportamento: dovevano smettere di guardare passivamente la televisione e iniziare a stabilire attivamente che cosa volessero guardare e quando. Per agevolare la transizione, e permettere ai consumatori di capire più facilmente il servizio, TiVo progettò dunque il suo dispositivo in modo che somigliasse a un videoregistratore tradizionale, un parallelepipedo nero da posizionare sotto il televisore o sopra il decoder della tv via cavo, proprio come un videoregistratore o lettore DVD qualsiasi. Se però provaste ad aprire un videoregistratore digitale e uno a cassette (sempre che riusciate a trovarne uno), vedreste che l'interno dei due dispositivi è completamente diverso. Il videoregistratore a cassette è come una vecchia macchina fotografica: la pellicola, che in questo caso è un lungo nastro di plastica, viene avvolta all'interno dell'apparecchiatura a mano a mano che il contenuto viene registrato sopra (o riprodotto, nel caso di un nastro già registrato). Il sistema di TiVo è completamente diverso: come implica il loro nome, i videoregistratori digitali in realtà sono computer, non contengono alcuna pellicola che debba passare attraverso qualche meccanismo. Di conseguenza non c'era alcun bisogno che il dispositivo in questione somigliasse a un videoregistratore a cassette. Avrebbe potuto avere l'aspetto di un normale computer desktop, o un colore blu intenso, o una forma a piramide. Grazie all'utilizzo di un design familiare, però, l'azienda ha fatto in modo che le persone si sentissero più a loro agio nell'adottare quest'innovazione radicale. Nascondendo la tecnologia all'interno di qualcosa che aveva un aspetto familiare, TiVo si è avvalsa della somiglianza per far sì che la differenza sembrasse più accettabile[28].

Molte funzionalità digitali evocano oggi i loro predecessori analogici dal punto di vista visivo. Clicchiamo sull'icona di un floppy disk per salvare un documento, e se vogliamo cancellare dei file digitali li trasciniamo in una cosa che somiglia a un cestino della spazzatura. La somiglianza visiva appare anche offline. Le automobili di fascia alta hanno un cruscotto in legno finto con tanto di venature, mentre gli hamburger vegetariani hanno spesso gli stessi segni neri paralleli della carne cotta ai ferri. Tutti questi dettagli fanno sì che le cose diverse appaiano più simili[29].

È vero anche l'opposto. Il design può essere usato per fare in modo che le innovazioni graduali sembrino più rivoluzionarie. Quando Apple lanciò l'iMac, nel 1998, la macchina conteneva solo lievi miglioramenti tecnologici. Ma da un punto di vista visivo era radicalmente diverso. Invece

della solita vecchia scatola nera o grigia, aveva la forma di una caramella gommosa ed era disponibile, tra l'altro, in color mandarino e in color fragola. L'iMac ebbe un successo enorme e fu il design, invece che la tecnologia, a dare alle persone la sensazione che si trattasse di un dispositivo diverso dai precedenti, sensazione necessaria per incoraggiarli ad acquistarlo. La tecnologia non viene mai valutata di per sé: design e tecnologia concorrono a influenzare le percezioni dei consumatori, e il loro mix è più efficace quando fa sì che le innovazioni sembrino caratterizzate da una differenza ottimale rispetto al passato.

Anche senza che ce ne accorgiamo, gli altri influenzano costantemente ciò che pensiamo, acquistiamo e facciamo. Ma l'influenza sociale va ancora oltre? Può forse influenzare quanto siamo determinati ad avere successo? O magari il fatto che siamo motivati a lavorare con più impegno invece di arrenderci e mollare il colpo?

---

[1] La scelta dei colori giusti a fini produttivi implica un pizzico di teoria dei giochi. La maggior parte delle aziende preferirebbe essere alla moda che fuori moda, ma le decisioni di ognuna riguardo ai prodotti da realizzare non si limitano a rispondere ai trend, piuttosto contribuiscono a determinarli. Le cose che le aziende producono influiscono sulle cose che i consumatori acquistano, e di conseguenza su quelle che diventano popolari. I numeri offrono anche una certa sicurezza: se in un determinato anno molte imprese in vari settori optano per i medesimi colori, è più probabile che tali colori abbiano successo e che i volumi di vendita siano elevati. Le previsioni cromatiche di Pantone offrono dunque un prezioso sistema di coordinamento. Le aziende si attengono alla stessa fonte per cercare di proteggersi dall'eventualità di scegliere il colore sbagliato, optando per il verde lime quando tutti gli altri eleggono l'arancione. Non è chiaro inoltre se le previsioni di Pantone si limitino a riflettere tendenze già in corso o influenzino la popolarità ottenuta dalle diverse gradazioni. Pantone può rappresentare un sistema di rilevamento precoce di un'ondata che sta per arrivare, ma può anche essere sufficientemente di stimolo da sollevare un'ondata di per sé.

[2] Jonah Berger, Eric Bradlow, Alex Braunstein, Yao Zhang (2012), «From Karen to Katie: Using Baby Names to Study Cultural Evolution», *Psychological Science*, 23, pp. 1067-73.

[3] Marianne Bertrand, Sendhil Mullainathan (2004), «Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination», *American Economic Review*, 94, pp. 991-1013.

[4] «Hurricane Katrina Statistics Fast Facts», CNN Library, pubblicato il 24 agosto 2015.

[5] In alcuni casi, però, la popolarità del nome dato all'uragano in realtà aumenta dopo la catastrofe. Se normalmente poche persone tendono a pensare a quel nome, anche l'attenzione negativa di cui è oggetto può incrementarne la popolarità facendolo venire in mente a più persone. Uno studio sulla pubblicità negativa condotto in passato dai miei colleghi e da me ha mostrato esattamente quest'aspetto. Ottenere una recensione negativa in realtà può incrementare le vendite di un libro se questo non era conosciuto prima della recensione.

[6] Jan Landwehr, A. Labroo, A. Herrmann (2011), «Gut Liking for the Ordinary: Incorporating Design Fluency Improves Automobile Sales Forecasts», *Marketing Science*, 30, pp. 416-29. L'effetto

è più marcato tra le vetture con un design più complesso.

[7] Questo testo è tratto direttamente dalle istruzioni sperimentali fornite in Jennifer Monahan, S. Murphy, R. Zajonc (2000), «Subliminal Mere Exposure: Specific, General and Diffuse Effects», *Psychological Science*, 11, pp. 462-66. Si veda anche Peter Gordon, Keith Holyoak (1983), «Implicit Learning and Generalization of the "Mere Exposure" Effect», *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, pp. 492-500.

[8] I volti nuovi che ricordano persone che valutiamo in modo positivo sono oggetto di una valutazione più positiva. Si veda Sara Verosky, Alexander Todorov (2010), «Generalization of Affective Learning About Faces to Perceptually Similar Faces», *Psychological Science*, 21, pp. 779-85.

[9] L'evento scatenò la Guerra civile americana [*N.d.T.*].

[10] Gordon Bermant (1976), *Sexual Behavior: Hard Times with the Coolidge Effect in Psychological Research. The Inside Story*, M.H. Siegel, H.P. Ziegler (eds), New York, Harper and Row.

[11] Elizabeth Hirschman (1980), «Innovativeness, Novelty Seeking and Consumer Creativity», *Journal of Consumer Research*, 7, pp. 283-95; Wladyslaw Sluckin, D. Hargreaves, A. Colman, «Novelty and Human Aesthetic Preferences», in *Exploration in Animals and Humans*, J. Archer, L. Birke (eds), New York, Van Nostrand Reinhold, pp. 245-69.

[12] Arthur Aron, C. Norman, E. Aron, C. McKenna, R. Heyman (2000), «Couples' Shared Participation in Novel and Arousing Activities and Experienced Relationship Quality», *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, pp. 273-84; Fang Wu, Bernardo Huberman (2007), «Novelty and Collective Attention», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, p. 104; K.E. Buchanan, A. Bardi (2010), «Acts of Kindness and Acts of Novelty Affect Life Satisfaction», *Journal of Social Psychology*, 150, pp. 235-37. Si vedano anche le ricerche sull'effetto Hawthorne.

[13] Donald Dewsbury (1981), «Effects of Novelty on Copulatory Behavior: The Coolidge Effect and Related Phenomena», *Psychological Bulletin*, 89, pp. 464-82. Quest'effetto dipende certamente dal contesto e non è mai stato esaminato negli esseri umani.

[14] Claude Miller (1971), *Sexual Satiety in the Male Golden Hamster (Mesocricetus auratus)*, tesi di dottorato, University of Georgia, Dissertation Abstracts International 1972: Section A, Humanities and Social Sciences (University Microfilms); Bradford Bunnell, B. Boland, D. Dewsbury (1977), «Copulatory Behavior of Golden Hamsters (Mesocricetus auratus)», *Behaviour*, 61, pp. 180-205.

[15] Per alcune ricerche sulla teoria del Livello di stimolazione ottimale (OSL, da *Optimum Stimulation Level*) si veda Daniel Berlyne (1960), *Conflict, Arousal, and Curiosity*, New York, McGraw-Hill, p. 12 (trad. it. *Conflitto, attivazione e creatività: psicofisiologia del comportamento esplorativo*, Milano, Franco Angeli, 1971). Salvatore Maddi, B. Propst, I. Feldinger (2006), «Three Expressions of the Need for Variety», *Journal of Personality*, 33, pp. 82-98, suggerisce che esista un rapporto a U rovesciata tra stimolazione e gradimento. Una stimolazione troppo scarsa suscita noia e una eccessiva è soverchiante, mentre il livello intermedio è perfetto.

[16] Andrew Colman, W. Sluckin, D. Hargreaves (1981), «The Effect of Familiarity on Preferences for Surnames», *British Journal of Psychology*, 72, pp. 363-69.

[17] John Flavell, P. Miller, S. Miller (1985), *Cognitive Development*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, pp. 101-17; e Robert McCall, Paul McGhee (1977), «The Discrepancy Hypothesis of Attention and Affect in Infants», in I. Uzgiris, F. Weizmann (eds), *The Structuring of Experience*, New York, Plenum, pp. 79-210.

[18] Dean Simonton (2006), «Thematic Fame and Melodic Originality in Classical Music: A Multivariate Computer-Content Analysis», *Journal of Personality*, 48, pp. 206-19.

[19] Brian Uzzi, S. Mukherjee, M. Stringer, B. Jones (2013), «Atypical Combinations and Scientific Impact», *Science*, 342, pp. 468-72.

[20] Il caldo bagliore della familiarità raggiunge il picco dell'efficacia quando non ce l'aspettiamo. Se sappiamo perché una cosa ha l'aria familiare («Ho mangiato lì settimana scorsa»), la sua familiarità non incrementa il gradimento quanto lo incrementerebbe se fosse inaspettata. Questo è in parte il motivo per cui le cose simili diventano popolari. Danno una sensazione di familiarità, ma le persone non sono in grado di spiegare immediatamente il motivo.

[21] In questa serie di libri firmati da Martin Hanford (pubblicati negli Stati Uniti con il titolo *Where's Waldo?*), il lettore deve trovare il protagonista Wally in mezzo a un gran numero di coloratissimi personaggi di ogni tipo; in alcune tavole la richiesta non è di trovare Wally, ma alcuni oggetti sparsi nella pagina, per esempio un capo d'abbigliamento [*N.d.T.*].

[22] Cindy Chan, Jonah Berger, Leaf Van Boven (2012), «Identifiable but Not Identical: Combining Social Identity and Uniqueness Motives in Choice», *Journal of Consumer Research*, 39, pp. 561-73.

[23] Questa distinzione emerge ogni volta che si vedono due persone tenere comportamenti simili. La somiglianza fra loro è dovuta all'influenza sociale (ovvero hanno cambiato il loro comportamento sulla base di ciò che facevano gli altri) o è stata proprio la somiglianza a portarli a interagire? Il secondo fenomeno può essere spesso descritto come *omofilia*, cioè la tendenza degli individui a interagire e a fare amicizia con altri individui simili. Moltissimi studi hanno mostrato che le persone hanno più probabilità di instaurare un legame con persone a loro simili. Ciò rende difficile identificare la causa dei comportamenti correlati. Se a due amici piace il *death metal*, questo è dovuto all'influenza sociale (a uno dei due piaceva quella musica, di conseguenza l'altro ha finito per apprezzarla) oppure il fatto che quel tipo di musica piacesse a entrambi è stato proprio uno dei motivi per cui sono diventati amici? Un beneficio degli esperimenti ben congegnati è che permettono di verificare queste due ipotesi separatamente.

[24] Questo studio in realtà fu condotto nel 2005, prima dell'avvento della maggioranza dei sondaggi online oggi popolari. Quasi tutti credettero alla bugia e alcuni dissero di essere tristi perché la scarsità del budget allocato alla ricerca accademica.

[25] In altre situazioni può darsi che il colore sia attinente all'identità, mentre sono altri aspetti a dare l'opportunità di differenziarsi. I punk e gli amanti dello stile gotico indossano spesso esclusivamente abiti neri, ma può essere che un punk indossi un impermeabile nero e un altro una T-shirt dello stesso colore. In modo analogo, se il color pesca è di moda, può succedere che le persone intenzionate a sembrare alla moda indossino capi di quel colore, ma di marche diverse. Gli attributi specifici rispetto a cui ci conformiamo o ci differenziamo dipendono da quali attributi lanciano segnali identitari e quali non li lanciano.

[26] Michael L. Berger (1980), *The Devil Wagon in God's Country: The Automobile and Social Change in Rural America, 1893–1929*, Hamden, Archon.

[27] Violina P. Rindova, Antoaneta P. Petkova (2007), «When Is a New Thing a Good Thing? The Effects of Technological Change and Product Design on Customer Perceptions of Value Created by Product Innovations», *Organization Science*, 18, pp. 217-32; Andrew B. Hargadon, Yellowlees Douglas (2001), «When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light», *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 476-501.

[28] I segnali visivi di questo tipo non solo danno l'impressione che le nuove tecnologie sembrino più familiari, ma influiscono anche sulla categoria di raffronto che viene usata per valutare il dispositivo. Il Newton di Apple fu un predecessore degli odierni smartphone. Era progettato e considerato come un computer, e finì per essere considerato un computer con prestazioni insoddisfacenti. Il PalmPilot fu lanciato solo pochi anni dopo, ma poiché era un dispositivo tascabile e somigliava a un'agenda giornaliera, fu proprio questo oggetto, e non un computer, a diventare lo standard a cui raffrontarlo. E poiché il PalmPilot fu considerato un passo avanti rispetto alle comuni agende, riscosse un grande successo.

[29] Gli oggetti di questo tipo sono spesso chiamati «scheumorfi», cioè oggetti che mantengono dettagli di design o aspetti visivi dell'oggetto su cui sono basati.

5 Come On Baby, Light My Fire

Kara era seduta al buio in silenzio in attesa che la corsa avesse inizio. Si sarebbe trattato di uno sprint. Niente di complicato, solo un percorso in linea retta. Nessuna curva in cui incespicare, nessun giro da superare. Semplicemente una lunga corsia che si estendeva di fronte a lei. Era una distanza che aveva corso molte volte. A volte correva contro altre donne, ma oggi lo stava facendo da sola. Solo lei e il cronometro che segnava lentamente i secondi necessari per portare a termine la corsa. Riusciva a sentire i tifosi che battevano costantemente i piedi sulle gradinate. Le altre atlete che gironzolavano, pronte a partire. Il pubblico aveva già visto passare cinque atlete e Kara sarebbe stata la sesta. Tutta questa preparazione per meno di un minuto di azione.

Quando le luci si spensero Kara scattò dal cancelletto di partenza. Iniziò a correre lentamente, poi però prese velocità. Mentre faceva uno sprint lungo il tragitto cercò di concentrarsi sul traguardo e di ignorare gli occhi fissi su di lei. Si sentiva intimorita, addirittura spaventata, ma continuava a correre con forza, un piede dopo l'altro. Alla fine, dopo 42 secondi di tensione, raggiunse la linea del traguardo ansimando. Aveva battuto il suo record personale. Mentre la porta nera si chiudeva dietro di lei, Kara si ritirò in un angolo. Stirò ognuna delle sue sei zampette e sì ripulì le antenne.

Kara era uno scarafaggio.

Negli ultimi anni del XIX secolo il ricercatore Norman Triplett pubblicò uno studio che segnò la nascita di un campo che oggi conosciamo con il nome di psicologia sociale[1]. Per la tesi del master che aveva frequentato alla Indiana University, esaminò i dati relativi alle corse effettuate da oltre duemila ciclisti. Questi atleti potevano gareggiare in tre modi. A volte correvano da soli, semplicemente cercando di battere il record in vigore. A volte gareggiavano in competizione diretta con altri ciclisti. E a volte cercavano di battere il proprio record, ma affiancati da un altro ciclista che correva insieme a loro per mantenere il ritmo. Quando confrontò i tempi ottenuti da diversi ciclisti Triplett notò che correvano più veloci quando erano più di uno. Che stessero competendo o meno, le persone che correvano con altri ciclisti intorno avevano una velocità di 30-45 secondi in più al chilometro. Sembrava che il fatto di correre insieme migliorasse il rendimento[2].

Per esplorare più a fondo quest'idea, il ricercatore progettò un esperimento. Chiese a un gruppo di bambini di condurre un gioco: riavvolgere un mulinello da pesca il più velocemente possibile. C'era una bandiera attaccata in fondo alla lenza, e Triplett misurava il tempo che i bambini ci mettevano per avvolgerla, o da soli o di fianco a un altro bambino che svolgeva lo stesso compito. I risultati furono simili a quelli che aveva osservato tra i ciclisti: i bambini avvolgevano la lenza più rapidamente quando avevano un altro bambino di fianco intento a fare la stessa cosa. Molti studi condotti in seguito hanno mostrato lo stesso modello ricorrente. La semplice presenza degli altri cambia il nostro rendimento. Tendiamo a ottenere risultati migliori quando abbiamo altre persone intorno.

In un esperimento[3], un campione di studenti universitari vedeva davanti a sé una parola e avevano un minuto di tempo per scrivere tutte le parole correlate che venivano loro in mente. In un altro, gli studenti dovevano leggere un brano e successivamente scrivere tutti gli argomenti che riuscivano a immaginare per confutare il ragionamento espresso nel testo. In entrambi i casi le persone che svolsero il compito richiesto in gruppo (operando individualmente, ma in presenza di altre persone) ottennero risultati migliori. Trovarono più parole associate e più argomenti per criticare il brano letto. Tale fenomeno è stato descritto come «facilitazione sociale»: la presenza di altre persone ci porta a lavorare meglio di quanto non faremmo altrimenti. Anche se le altre persone non collaborano e non

competono con noi, il semplice fatto che siano presenti cambia il nostro comportamento.

Non sono solo gli esseri umani a dare mostra della facilitazione sociale. Gli animali si comportano nello stesso modo[4]. I topi bevono più rapidamente e adottano un comportamento più esplorativo quando hanno altri topi intorno. Le scimmie svolgono con più impegno un semplice compito quando sono presenti altri esemplari, e i cani corrono più velocemente in coppia che da soli. Le formiche scavano via il triplo della sabbia quando lavorano insieme ad altre formiche, anche se non in modalità cooperativa. La facilitazione sociale influisce anche sul modo in cui gli animali mangiano. Se un pollo ha vicino un altro esemplare che mangia, continua a fare la stessa cosa, anche se è già sazio. In un gran numero di situazioni, sembra che le persone (e gli animali) abbiano un rendimento migliore quando hanno dei loro pari intorno a sé[5].

È interessante notare però che altre ricerche hanno mostrato esattamente l'opposto. Ovvero che gli individui hanno un rendimento *peggiore* in presenza di altre persone[6]. In uno studio, è stato affidato a un campione di studenti universitari il difficile compito di ricordare un elenco di sillabe senza senso. Quelli che hanno imparato a memoria l'elenco di fronte a un pubblico hanno avuto bisogno di più tempo e hanno commesso più errori. In un altro esperimento è stato chiesto ai partecipanti di disegnare un labirinto a occhi bendati. Ci hanno messo più tempo quando erano presenti alcuni spettatori. E un campione di persone chiamate a svolgere gli esami di guida aveva meno probabilità di superarli se nella vettura, oltre all'istruttore, si trovavano altre persone. Il fatto che la presenza degli altri riduca le prestazioni è stato riscontrato anche per gli animali[7]. Se messi in coppia, i verdoni – una specie di pappagallini – avevano più difficoltà a discriminare tra fonti alimentari accettabili e non accettabili: avevano bisogno di più tempo per apprendere come uscire da un labirinto, e commettevano più errori, quando venivano addestrati in coppia.

Quale delle due affermazioni è vera, dunque? Avere altre persone intorno facilita la performance o la inibisce? Questa domanda tormentò Bob Zajonc, docente alla Stanford University. Il percorso seguito da questo studioso per entrare nel mondo accademico era stato molto diverso da quello consueto[8]. Zajonc era nato in Polonia negli anni Venti del secolo scorso ed era figlio unico; nel 1939 la sua famiglia fuggì a Varsavia per

evitare i nazisti. Due settimane dopo il loro arrivo, però, l'appartamento dei parenti che li ospitavano fu colpito da un bombardamento aereo e i genitori del ragazzo furono uccisi. Zajonc, che aveva sedici anni, sopravvisse a malapena e si fratturò le gambe; il suo ricovero ospedaliero fu interrotto quando i nazisti lo arrestarono e lo mandarono in un campo di concentramento in Germania. Zajonc riuscì a evadere insieme ad altri due prigionieri e camminò per più di 300 chilometri fino a raggiungere la Francia. Una volta che i prigionieri evasi ebbero attraversato il confine, i tedeschi li catturarono e li rinchiusero in un carcere francese. Alla fine Zajonc organizzò un'evasione che gli permise di fuggire e di unirsi alla Resistenza francese. Percorse quasi 900 chilometri a piedi insieme a un compagno di prigionia, rubando cibo e vestiti lungo il cammino, finché un generoso pescatore li trovò e li portò con sé in Irlanda. Da quel paese Zajonc raggiunse l'Inghilterra. Nel corso dei suoi viaggi aveva imparato l'inglese, il francese e il tedesco, così iniziò a fare il traduttore per l'esercito statunitense. Dopo la fine della guerra lavorò per breve tempo per l'ONU e successivamente emigrò negli Stati Uniti. Fece richiesta di ammissione ai corsi di laurea della University of Michigan e fu ammesso per un periodo di prova. Si impegnò duramente fino a ottenere una laurea e un master, e nel 1955 conseguì il diploma di dottorato in Psicologia sociale alla Michigan. Come scienziato, Zajonc aveva un talento particolare: sapeva tirare fuori dal cassetto interrogativi trascurati da decenni e reinventarli abilmente grazie ai suoi colpi di ingegno. Conosceva a fondo il comportamento degli esseri umani ed era sempre in cerca di semplici collegamenti alla base di schemi complessi. Fu proprio in quest'ottica che studiò la facilitazione sociale.

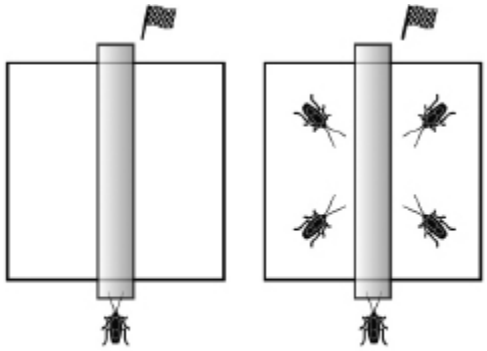
I risultati emersi dalla ricerca sembravano contraddittori. Da un lato, numerosi studi avevano mostrato che la semplice presenza di altre persone migliora il rendimento; che il fatto di avere intorno un pubblico, o altre persone intente a svolgere lo stesso compito, ci porta a operare più in fretta o a fare di più, anche quando non siamo in competizione con gli altri. Dall'altro lato, una serie di risultati altrettanto convincenti avevano mostrato l'opposto, ovvero che la presenza di altre persone può minare l'apprendimento e la performance. Zajonc aveva una teoria su come spiegare quegli esiti divergenti. Era tanto elegante quanto semplice. Aveva solo bisogno di un modo per verificarla. Fu a quel punto che entrò in gioco Kara.

Immaginate una corsa di 400 metri. Una grande pista bordeaux circondata da spalti. Uno stadio pieno zeppo di tifosi urlanti, ognuno intento a sostenere l'atleta della propria nazione fino alla vittoria. E gli atleti in gara, uno di fianco all'altro, in attesa del segnale di partenza. Ora immaginate la stessa scena, ma sostituite tutte le persone con... degli scarafaggi. Invece di corridori muscolosi con tute attillate di spandex, a gareggiare sono proprio degli scarafaggi. E al posto dei tifosi che brandiscono fotocamere, agitano bandiere e suonano la *vuvuzela*, i tifosi sono... beh, scarafaggi. *Bleah*. Normalmente tendiamo a reagire agli scarafaggi con disgusto. Insetti infestanti che zampettano dappertutto mangiando cibo andato a male e si riproducono nell'oscurità. Ma gli scarafaggi in realtà sono tra gli insetti più puliti e resistenti. Possono sopravvivere per 45 minuti in assenza di ossigeno e riprendersi dopo essere stati sommersi in acqua per mezz'ora. Possono resistere alla decapitazione, almeno temporaneamente, e la testa mozzata di uno di loro può sopravvivere per parecchie ore, o ancora più a lungo se viene refrigerata e alimentata (benché non siano chiari i motivi per cui una persona potrebbe voler fare ciò).

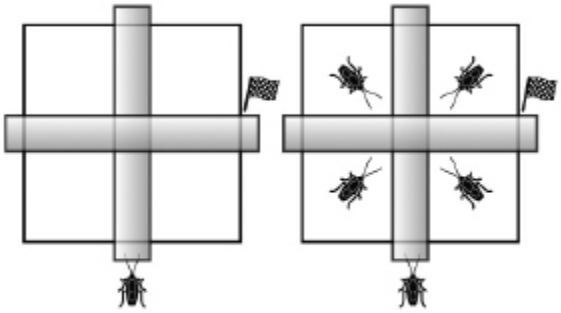
Ebbene, Zajonc pensò che gli scarafaggi sarebbero stati i soggetti ideali per verificare l'esistenza della facilitazione sociale. Così costruì uno stadio per scarafaggi. Un grande cubo in plexiglass che gli avrebbe permesso di cronometrare il tempo necessario agli insetti per percorrere un tragitto predefinito. All'interno del cubo, da un lato c'era una piccola «scatola di partenza» in cui lo scarafaggio attendeva l'inizio della corsa, separata dalla pista da una sottile porta metallica. Al lato opposto del cubo si trovava la linea del traguardo, un'altra piccola scatola scura separata dalla pista da un'altra porta metallica. Gli scarafaggi non sopportano la luce; così, invece di usare una pistola per sparare il colpo d'inizio per farli partire, il ricercatore usava un riflettore. Apriva le porte che chiudevano le scatole di inizio e fine percorso e accendeva una luce intensa nella scatola di partenza. Lo scarafaggio entrava in pista, in cerca di un posto buio in cui nascondersi. L'intero percorso era pienamente illuminato, dunque l'unico modo per sfuggire era entrare nella scatola del traguardo. Quando lo scarafaggio vi entrava zampettando, Zajonc chiudeva la porta e faceva nuovamente buio intorno all'insetto. Il ricercatore cronometrava il tempo necessario all'insetto per correre da una scatola all'altra. Il tempo che passava dal momento in cui si apriva la porta da un lato a quello in cui si chiudeva la

porta dall’altro. Per verificare in quale modo la presenza degli altri influisse sul rendimento, Zajonc costruì anche degli spalti fatti apposta per gli scarafaggi. File di palchetti, pieni di altri scarafaggi, situate vicino alla pista da corsa. Perché ogni corridore potesse vedere facilmente i «tifosi» senza che questi intralciassero la gara, una barriera trasparente li separava dalla pista. Eliminando i palchetti in alcune corse e lasciandoli dove si trovavano in altre, il ricercatore poteva verificare se la semplice presenza degli altri – altri scarafaggi, in questo caso – cambiasse la velocità dei corridori.

L’intero sistema era estremamente astuto. Addirittura geniale. Ma c’era un altro dettaglio fondamentale. Zajonc pensava di sapere perché la presenza degli altri avesse effetti contrastanti. Perché a volte migliorasse il rendimento e a volte lo peggiorasse. Secondo lui questo dipendeva dalla complessità del compito da svolgere, ovvero della cosa in base a cui venivano misurati gli individui (o gli animali). Se il compito era facile, o se era un’attività che i partecipanti avevano svolto molte volte in precedenza, la presenza degli spettatori facilitava la performance. Se invece il compito era difficile, o richiedeva che i partecipanti imparassero qualcosa di nuovo, il pubblico inibiva la performance. Per mettere alla prova tale idea, creò due versioni della pista. Nella prima, la corsa era diretta. Scatola di partenza da un lato, scatola d’arrivo dal lato opposto. Non poteva esistere una cosa più semplice. Lo scarafaggio poteva correre solo in una direzione, e la reazione prevalente avrebbe dovuto essere quella di correre lontano dalla luce e verso il traguardo.



Compito semplice: lo scarafaggio fugge correndo in linea retta



Compito complesso: lo scarafaggio deve curvare a destra per fuggire

L’altra pista era molto più complessa. A metà del tragitto si intersecava con un secondo tracciato perpendicolare. Invece di avere solo una direzione in cui correre, lo scarafaggio ne aveva tre. Ma solo una l’avrebbe portato al

sicuro. Invece di essere posizionata nel punto più semplice, dal lato opposto della scatola di partenza, la scatola d'arrivo si trovava su uno degli altri due lati. Lo scarafaggio dunque doveva correre diritto, curvare a sinistra o a destra e correre un altro po' prima di raggiungere il traguardo. Non poteva limitarsi a correre alla cieca, doveva provare diverse opzioni per individuare quella giusta. Come ci si sarebbe potuti aspettare, gli scarafaggi ci mettevano più tempo a percorrere il tragitto più complesso. Dovevano capire da quale parte andare, e avevano bisogno del triplo del tempo per raggiungere il traguardo. Ma anche il pubblico influiva sul rendimento. Sulla pista diritta gli insetti correvano più veloci quando era presente il pubblico, riducendo il proprio tempo di quasi un terzo. Sulla pista più complessa, invece, gli altri avevano l'effetto opposto. In presenza del pubblico gli scarafaggi correvano più lentamente, incrementando il proprio tempo di quasi un terzo. Zajonc aveva ragione: il fatto che la presenza degli altri faciliti o danneggi la performance dipende dalla complessità del compito da svolgere[9].

Nei decenni successivi a quello studio fondamentale, lo stesso modello ricorrente è stato riscontrato più e più volte. Avere altre persone intorno migliora le prestazioni (per esempio la velocità e la precisione) nello svolgimento di compiti semplici e conosciuti, mentre le peggiora quando si svolgono compiti non familiari e di conseguenza più difficili. Gli altri per esempio ci rendono più veloci nell'allacciarci le scarpe ma più lenti nel farci il nodo al farfallino (perlomeno per la maggior parte di noi, che non fa spesso questa cosa)[10]. I giocatori di biliardo esperti realizzano più tiri quando altre persone li stanno guardando, mentre quelli non esperti mancano il colpo più volte[11]. La presenza di un pubblico ci porta a prendere appunti più velocemente, a meno che non li prendiamo con la mano che usiamo con meno frequenza. Se siamo destrorsi e qualcuno ci guarda scriviamo più lentamente di quanto faremmo con la mano sinistra.

Se siete mai andati in palestra con un amico, o avete corso di fianco a qualcuno sul tapis roulant, probabilmente avrete sperimentato l'impatto positivo degli altri. Anche se non siete in competizione, la loro presenza è d'aiuto. Sollevate pesi con un po' più di forza, o correte un po' più veloce. Ma se vi è mai successo che qualcuno vi guardasse effettuare un parcheggio in parallelo, probabilmente avrete anche notato l'impatto negativo degli altri: i parcheggi di questo tipo non sono mai facili, ma la presenza degli altri spesso li rende più difficili. Pensavate di realizzare la manovra nel

modo giusto, ma alla fine risulta che avete curvato troppo tardi, così dovete uscire e ricominciare da capo. Altre vetture iniziano a mettersi in fila dietro di voi lungo la strada. Ci provate di nuovo, ma stavolta fate una curva troppo stretta, così dovete iniziare un'altra volta. A questo punto il passeggero inizia a guardarvi come se doveste tornare a scuola guida. Alcuni di noi sono semplicemente incapaci di parcheggiare la macchina, ma anche la facilitazione sociale gioca un ruolo: la presenza di qualcuno che guarda fa sì che il compito (piuttosto) difficile di parcheggiare richieda più tempo.

Che favorisca o danneggi la performance, la facilitazione sociale ha luogo per vari motivi[12]. In primo luogo gli altri possono essere una fonte di distrazione. Distolgono l'attenzione dal parcheggio o da qualunque altra cosa dobbiamo fare. In secondo luogo ci portano a intensificare la gestione delle impressioni altrui. Vogliamo fare bella figura con gli altri, dunque mettiamo più impegno. In terzo luogo, anche a causa della volontà di gestire le loro impressioni, gli altri incrementano la nostra eccitazione fisiologica: il nostro battito cardiaco accelera, il sangue viene pompato più velocemente e il corpo si prepara all'azione. Questi fattori ci portano a ottenere risultati migliori nelle attività automatiche, innate o apprese in profondità. Ci sentiamo sfidati, il nostro istinto competitivo si infiamma e scattiamo in azione. Messi di fronte a un'attività in cui siamo piuttosto bravi (come correre su un tapis roulant o ripetere un esercizio che abbiamo svolto un centinaio di volte prima d'ora), raggiungiamo un rendimento ancora migliore. Per i compiti che sono più difficili o richiedono più attenzione, invece, quegli stessi fattori ci portano a peggiorare le nostre prestazioni. *Che cosa staranno pensando? Mi giudicheranno male se parcheggerò in modo sbagliato?* Ci sentiamo minacciati e ansiosi. Siamo preoccupati all'idea di fallire o di fare le cose male. E questo ci porta ad avere una performance peggiore[13].

Bolletta della luce 2.0

Avete controllato l'email oggi? Per molte persone, non è neppure il caso di chiederlo. La maggioranza di noi risponderebbe di sì. Ovviamente. Probabilmente avrete controllato la posta elettronica meno di un'ora fa. È possibile che l'abbiate controllata anche mentre leggevate questo capitolo.

E le previsioni del tempo? Le avete guardate oggi? Questa settimana? E i risultati sportivi, o i social media? Sebbene è probabile che non controlliamo tutte queste cose con la stessa frequenza della nostra email, senza dubbio lo facciamo spesso. Abbiamo un'idea piuttosto chiara del tempo che farà questa settimana, di come sta andando la nostra squadra locale e di quant'era bella Aruba quando il nostro ex compagno di liceo ci è andato in vacanza (grazie al cielo esistono i social media). Ma che cosa sapete dei consumi energetici in casa vostra? Parlo di quanta elettricità voi o la vostra famiglia usate nella vostra abitazione. L'avete controllato oggi? Questa settimana? Mai?

I consumi energetici sono una delle sfide più ardue che la società deve superare. Ma nonostante tutti noi ci rendiamo conto della sua importanza, la soluzione a questo problema potrebbe avere a che fare più con l'influenza sociale che con la tecnologia. Il cambiamento climatico è uno dei motivi di preoccupazione più pressanti del XXI secolo a livello mondiale. È difficile che una persona, a prescindere dalla sua impostazione politica, non arrivi perlomeno a riconoscere le schiaccianti evidenze scientifiche del fatto che le temperature sono in aumento. I ghiacciai si ritirano e i deserti subtropicali si espandono. Eventi climatici estremi come la siccità e le pesanti nevicate sono più frequenti, varie specie di piante e animali svaniscono e la sicurezza alimentare è sempre più minacciata a mano a mano che la produzione agricola diminuisce. I consumi energetici sono alla base di questi trend relativi al riscaldamento globale. Ogni volta che bruciamo combustibili fossili generiamo anidride carbonica, e i gas serra emessi dalle automobili, dalle fabbriche e dalle centrali energetiche sono in continuo aumento. A mano a mano che l'economia mondiale cresce le persone consumano sempre più energia. Ci vuole energia per tenerci caldi d'inverno e freschi d'estate. Ci vuole energia per alimentare i nostri computer e per far funzionare i nostri stabilimenti. E ci vuole energia per farci arrivare al lavoro e farci tornare a casa. Via via che una parte sempre più ampia del mondo diventa industrializzata, si crea una pressione sempre più forte sulle nostre risorse naturali.

Non possiamo andare avanti così. O troviamo un modo di ridurre i consumi e di consumare energia più pulita, o il mondo è destinato a subire alcuni cambiamenti inquietanti. Molte delle soluzioni proposte hanno una portata considerevole. Si tratta di regolamentazioni statali come l'introduzione di un limite alla quantità di anidride carbonica che le centrali

elettriche possono produrre, o di standard che obblighino le case automobilistiche a contenere i consumi di carburante entro un determinato numero di litri ogni 100 chilometri percorsi. Altre soluzioni sono incentrate su nuove tecnologie e fonti energetiche alternative. Gli impianti solari ed eolici sono diventati più diffusi, e gli ultimi entusiasmanti sviluppi nel campo dell'energia geotermica ci hanno messo in condizione di sfruttare il calore del nucleo terrestre. Anche i tentativi di far cambiare comportamento ai consumatori sono incentrati sui grandi cambiamenti. Acquista una lavastoviglie Energy Star che risparmia acqua e consuma meno energia a ogni carico. Sostituisci le tue vecchie lampadine con fluorescenti compatte che possono durare fino a dieci volte tanto. Persino il tuo attico può essere migliorato installando un sistema di isolamento più efficace. Una delle soluzioni più semplici è però semplicemente quella di fare in modo che le persone consumino meno energia. Che spengano la luce quando escono da una stanza e facciano docce più brevi. Che d'inverno abbassino di uno o due gradi il riscaldamento e lo lascino acceso su una temperatura bassa quando escono di casa. Se sommati in relazione all'intera popolazione, piccoli cambiamenti in termini di consumi energetici possono avere un impatto significativo. Come possiamo dunque far sì che le persone cambino comportamento?

Se doveste designare una persona in grado di rivoluzionare il settore energetico, Dan Yates sarebbe una scelta improbabile. Questo veterano del salto con l'asta di San Diego arrivò a Harvard con i capelli lunghi quasi fino alle spalle. Passato qualche anno, era un laureato in Informatica con un certo interesse per l'imprenditoria. Si trasferì a San Francisco e, dopo aver lavorato per un breve periodo in un'azienda, fu co-fondatore, insieme a un ex compagno di studi a Harvard, di un'impresa che sviluppava software di valutazione didattica. L'impresa ebbe successo e in tre anni arrivò ad avere oltre 140 dipendenti e quasi 500 distretti scolastici come clienti. Il grande editore Houghton Mifflin iniziò a interessarsi all'azienda, e alla fine Yates e il suo socio la vendettero. Dopo aver lavorato in Houghton per un anno Yates aveva bisogno di una pausa. Così pianificò insieme alla moglie un'avventura lunga un anno che non avrebbero mai dimenticato. Acquistarono una Toyota 4Runner usata, iniziarono dall'Alaska e attraversarono l'intera Pan-American Highway. Quasi 50.000 chilometri fino a Ushuaia, sulla punta meridionale dell'Argentina. Fu un bel viaggio. Videro animali rari nella Bolivia sudoccidentale e maestose chiome

d’albero nella foresta nebulosa del Costa Rica. Ma furono anche testimoni di un’ampia devastazione ambientale: interi acri di foresta pluviale rasi al suolo, aree di boscaglia e paesaggi naturali bruciati per far posto a campi coltivati. Yates tornò dal viaggio chiedendosi che cosa potesse fare per salvare l’ambiente.

Insieme a un altro ex compagno di Harvard, Alex Laskey, iniziò a riflettere sui possibili modi per ridurre gli sprechi energetici. I due si scambiarono una serie di idee. Alcune sull’energia solare, altre su come ridurre le emissioni. Ma l’indirizzo più promettente emerse quando Yates lesse la propria bolletta della luce. Era un caos. Spese di noleggio degli impianti, tariffe energetiche variabili e imposte di legge, per non parlare di sigle astruse come «Kw/h» e «BTU». C’erano decine di campi a cui fare attenzione e le informazioni erano difficili, se non impossibili, da analizzare. Yates pensò che si potesse fare qualcosa di meglio. «Non capivo che cosa fossero i kilowattora; non sapevo che cosa fossero le British Thermal Units (BTU). E non ci tenevo a saperlo. Volevo solo sapere quanta energia consumavo rispetto al mio vicino di casa o altri dettagli che non riuscivo a capire»[14]. Yates non era il solo. La maggioranza delle persone trova la propria bolletta della luce così poco chiara che non cerca neppure di capirne i dettagli. Si limita a pagare il conto ogni mese e passa ad altro. Forse l’influenza sociale poteva essere d’aiuto.

* * *

San Marcos è un ottimo posto in cui studiare il risparmio energetico[15]. Situata 55 chilometri a nord di San Diego, questa città è nascosta proprio all’interno del punto in cui la Interstate 5 cinge la costa. La California del Sud è nota proprio per il suo sole, e San Marco non delude le aspettative. Riceve meno di metà della pioggia che cade nel resto degli Stati Uniti ed è soleggiata per più di 260 giorni all’anno. In inverno, però, può fare così freddo che le persone devono accendere il riscaldamento. E quando l’estate diventa soffocante i residenti usano l’aria condizionata a piena potenza. Inoltre la zona circostante è colpita da siccità, e periodicamente vengono introdotti dei limiti ai consumi idrici: si può lavare l’automobile solo in certe fasce orarie e i residenti possono annaffiare il giardino solo in determinati giorni della settimana, a seconda del quartiere in cui vivono.

Non è che i cittadini pensino ai consumi energetici costantemente, ma è un tema che serpeggia sullo sfondo.

Un secco giorno d'estate, oltre dieci anni fa, i professori Bob Cialdini, Wes Schultz, Jessica Nolan, Noah Goldstein e Vladas Griskevicius condussero un semplice esperimento a San Marcos. Alcuni laureati fecero un giro porta a porta per consegnare messaggi persuasivi volti a promuovere il risparmio energetico. Ogni famiglia ricevette un cartello da appendere alla porta (simile al «Si prega di non disturbare» negli hotel) che incoraggiava le persone a usare meno energia. Consigliava di usare i ventilatori, fare docce più corte e spegnere l'aria condizionata di notte. Quando le campagne per il risparmio energetico si propongono di cambiare i comportamenti, si focalizzano in genere su una di queste tre richieste di ampio respiro: risparmio monetario, tutela dell'ambiente o promozione della responsabilità sociale. Per verificare quale delle tre richieste fosse più efficace, le case dei residenti furono divise in gruppi e ogni gruppo ricevette messaggi diversi. Alcuni padroni di casa si sentirono rivolgere un appello basato sul risparmio monetario. Parlando dei ventilatori, per esempio, il testo diceva: «L'estate è arrivata, ed è il momento giusto per risparmiare sulla bolletta della luce di casa vostra. Come potete risparmiare soldi quest'estate? Usando ventilatori invece dall'aria condizionata! Perché? Secondo i ricercatori dell'Università Cal State di San Marcos, potreste risparmiare fino a 54 dollari al mese usando ventilatori invece dell'aria condizionata per avere aria fresca in casa d'estate». Un secondo gruppo ricevette un messaggio di stampo ambientalista che incoraggiava le persone a «Proteggere l'ambiente mediante il risparmio energetico. L'estate è arrivata ed è il momento giusto di ridurre i gas serra. Come potete proteggere l'ambiente quest'estate? Usando ventilatori invece dell'aria condizionata! Perché? Secondo i ricercatori dell'Università Cal State di San Marcos, potete evitare l'emissione di una quantità di gas serra fino a 120 chilogrammi usando ventilatori invece dell'aria condizionata per avere aria fresca in casa quest'estate! Usare ventilatori invece dell'aria condizionata: la Scelta ambientalista». Il messaggio consegnato al terzo gruppo era incentrato sull'essere buoni cittadini: «L'estate è arrivata e dobbiamo lavorare insieme per risparmiare energia. Come potete risparmiare energia per le generazioni future? Usando ventilatori invece dell'aria condizionata! Perché? Secondo i ricercatori dell'Università Cal State di San Marcos, potete ridurre del 29 per cento il vostro fabbisogno mensile di elettricità

usando ventilatori invece dell'aria condizionata per avere aria fresca in casa quest'estate! Usare ventilatori invece dell'aria condizionata: la Scelta socialmente responsabile».

Oltre a consegnare messaggi diversi, i ricercatori misurarono anche quanta elettricità consumavano le varie famiglie, sia prima sia dopo aver ricevuto il messaggio sul risparmio energetico. La maggioranza delle persone pensava che l'appello ambientalista avrebbe funzionato più degli altri. Non che fosse di gran lunga meglio che parlare di risparmio monetario o di aiutare la comunità locale, ma almeno era un po' più efficace. Tuttavia si sbagliavano: nessuno degli appelli funzionò. I messaggi sul risparmio energetico ebbero un impatto sui consumi pari a zero. Che gli appelli incoraggiassero le persone a proteggere l'ambiente, a risparmiare soldi o semplicemente a essere buoni cittadini, le persone non si spostarono di un millimetro. Non consumarono meno energia rispetto a prima. Era quasi come se i messaggi non fossero stati consegnati.

Fortunatamente i ricercatori provarono a lanciare anche una quarta richiesta. Invece di cercare di convincere le persone a risparmiare energia sottolineando diversi motivi per farlo, il nuovo testo si limitava a porre in evidenza le norme sociali: i comportamenti di altri membri della comunità locale. «In base a un sondaggio, il 77 per cento dei vostri vicini usa ventilatori invece dell'aria condizionata per avere aria fresca in casa d'estate. Spegnete l'aria condizionata e accendete i vostri ventilatori.» E le persone li accesero. Le famiglie che ricevettero questo messaggio ridussero il loro consumo di elettricità in modo significativo. E tale consumo ridotto si protrasse per settimane dopo la ricezione dell'ultimo appello. Il semplice fatto di informare le persone che i loro vicini di casa stavano risparmiando energia le portò a risparmiarne di più a loro volta. Sulla base di tale scoperta, Yates e Laskey videro un'opportunità: le norme sociali potevano offrire un modo semplice e conveniente per ridurre i consumi energetici. Abbinare i dati di utilizzo a informazioni su ciò che facevano gli altri poteva dar vita a una bolletta della luce più efficace. La loro azienda, Opower, lavora oggi con più di cento utility di tutto il mondo, inviando ai consumatori report scrupolosamente mirati sui loro consumi energetici. Invece di usare una terminologia che crea confusione, le sue analisi aiutano le persone a capire quanta energia consumano contestualizzando l'utilizzo che ne fanno. Questi report, studiati in base ai risultati emersi dallo studio di San Marcos, mostrano agli utenti i loro consumi in relazione a famiglie

simili residenti nelle vicinanze, indicando loro se stanno usando più o meno energia dei loro pari. Le informazioni orientate al confronto sociale motivano i consumatori, ma i report non si fermano qui. Abbinano tali informazioni a iniziative specifiche e personalizzate che i diversi consumatori possono prendere per risparmiare energia: sostituire determinati dispositivi elettronici, spegnere le luci e cambiare le impostazioni del televisore sono misure che portano le persone a ridurre i propri consumi elettrici del 2 per cento circa[16]. Per una persona sola tale riduzione può non sembrare enorme, ma sommata a livello nazionale l'impatto è sbalorditivo. Da quando sono state lanciate, le iniziative di Opower hanno contribuito a un risparmio di oltre 6 terawattora di elettricità[17]. Stiamo parlando di seimila miliardi di wattora, equivalenti al risparmio che si otterrebbe scollegando dalla rete elettrica tutte le case esistenti in Alaska e alle isole Hawaii (in cui vivono più di 2,1 milioni di persone) per un intero anno. Quest'azienda però non ha solo fatto risparmiare energia; ha anche contribuito alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica. Complessivamente, tali emissioni ridotte equivalgono a quelle che si eviterebbero risparmiando foreste americane dalla superficie complessiva pari a 24.000 campi da football, o togliendo dalle strade quasi tutte le automobili esistenti a Chicago per un anno. Non male, per un semplice feedback sulla performance effettuato mettendola in relazione a quella di altre persone.

È interessante notare che quando è stato chiesto ai residenti di San Marcos, prima di consegnare l'ultimo appello, se pensavano che avrebbe funzionato, la maggioranza di loro ha risposto che sarebbe stato un buco nell'acqua. Erano interessati a sapere se i loro amici e vicini risparmiavano energia? In certa misura sì, ma dissero che per loro non era altrettanto importante quanto proteggere l'ambiente o risparmiare soldi. Si sbagliavano. Come spesso facciamo, avevano sottovalutato quanto è forte l'impatto degli altri sul nostro comportamento.

È chiaro ormai che gli altri possono motivarci a mettere più impegno in ciò che facciamo o a risparmiare energia, ma il fatto che la nostra performance regga o meno il confronto con la loro ha importanza?

Il lato positivo delle sconfitte

Può darsi che non siate appassionati di scommesse sportive, ma immaginate per un momento che qualcuno vi abbia dato 10.000 dollari da scommettere su una partita di basket. Durante l'intervallo stabilite quale squadra secondo voi vincerà. Se farete centro terrete i soldi e se sbaglierete, beh, rimarrete a mani vuote. Dopo esservi dati un pizzicotto per assicurarvi di avere davvero avuto così tanta fortuna (e un amico così generoso) vi concentrate sulla scelta della squadra su cui scommettere. La partita ha un ritmo elevato ed entrambi i team promettono bene. La squadra che predomina cambia continuamente, finché una delle due prevale e raggiunge un vantaggio di otto punti. L'altra torna alla carica, colma il divario e dà inizio a un'altra fase di continua alternanza della leadership. A metà partita, la squadra che chiameremo Washington Winners è in vantaggio sull'altra (i Louisville Losers) di un solo punto. Su quale squadra scommetterete i vostri 10.000 dollari? Quella in vantaggio o quella in svantaggio?

Se la pensate come la maggioranza delle persone, probabilmente avrete scelto la squadra in vantaggio. Dopotutto, che si tratti di lottare per vincere una partita impegnativa o per essere l'agente di vendita che realizza il fatturato più elevato nel vostro ufficio, l'intuito suggerisce che il fatto di essere in vantaggio incrementi le probabilità di vittoria. Le squadre di hockey che prevalgono dopo il primo periodo di gioco vincono il match in oltre due terzi dei casi, mentre le squadre di baseball che sono in testa dopo tre inning conquistano la vittoria in più di tre quarti dei casi. Il basket non è diverso. Le squadre in vantaggio tendono a vincere, e questa tendenza si rafforza a mano a mano che il vantaggio si accentua. Per esempio, le squadre con quattro punti in più a metà partita vincono nel 60 per cento circa dei casi. Quelle che sono sopra di otto punti hanno la meglio in più dell'80 per cento dei casi. Questa tendenza non dovrebbe sorprenderci. Le squadre in vantaggio tendono a essere squadre migliori. È in parte per questo che prevalgono. Inoltre le squadre che perdono devono fare più strada per vincere. Tecnicamente, devono segnare un certo numero di punti in più rispetto agli avversari se vogliono conquistare la vittoria. Ma è possibile che a volte il fatto di essere in svantaggio sia positivo? Che in alcuni casi, chi sta perdendo abbia in realtà più probabilità di vincere?

Una delle cose più piacevoli ma impegnative che io abbia mai fatto è stata allenare una squadra di calcio giovanile. Frequentavo il college ed ero in cerca di un'attività extracurricolare che fosse divertente, qualcosa che mi distraesse dagli studi, quando un amico menzionò un'iniziativa di Nike che

incoraggiava gli studenti universitari a insegnare ai più giovani a praticare uno sport. Quando ero giovane mio padre faceva l'allenatore, e avevo sempre amato il calcio, così decisi di provarci. Per diversi mesi passai ogni martedì e giovedì pomeriggio in compagnia di diciotto bambini della divisione East Palo Alto della American Youth Soccer Organization, la lega di calcio giovanile americana. Facevo in parte da insegnante e in parte da accompagnatore di un gruppo di meravigliosi, ma folli ragazzini di 11 e 12 anni. Facevamo giri di corsa per migliorare le capacità di adattamento, staffette per imparare a lavorare in gruppo e slalom intorno a coni di plastica per incrementare la sicurezza e le capacità. Dedicavamo tempo anche a fare buffonate e a rincorrerci l'un l'altro per tutto il campo. Non ero il miglior allenatore del mondo, ma cercavo di trasmettere le poche conoscenze che avevo su quello sport e di aiutare i ragazzi a diventare giocatori migliori. A livello generale eravamo una squadra forte. Avevamo un attaccante di grande statura che non perdeva un colpo, e un altro velocista più basso che segnava molti gol. Avevamo un paio di abili difensori e alcuni centrocampisti in gamba che non sembravano stancarsi mai di correre da un lato all'altro del campo. Quando però era il momento di giocare una partita avevamo risultati discontinui. A volte giocavamo benissimo. La prima volta in cui i ragazzi effettuarono una triangolazione mi misi quasi a piangere: era incredibile vedere che avevano interiorizzato quello che avevamo imparato durante gli allenamenti. In altri casi la squadra andava semplicemente in pezzi: cose che avevamo praticato decine di volte, una settimana dopo l'altra, sembravano impossibili da assimilare. Non importava quante volte ci fossimo esercitati, non riuscivamo mai a farle funzionare. Come allenatore avevo poco da fare, a parte camminare su e giù a bordo campo. Avere un piano su come migliorare sotto certi aspetti è una cosa, ma cercare di motivare gli altri è tutta un'altra cosa. Potevo effettuare dei cambi qua e là, ma il controllo del gioco era in mano ai ragazzi. L'unica opportunità che avevo per rimetterli in moto era l'intervallo. Ci sedevamo sull'erba a semicerchio, i ragazzi si scolavano litri d'acqua e mangiavano spicchi d'arancio e parlavamo di tattiche. Delle cose che stavamo facendo bene e di quelle in cui dovevamo migliorare. Ogni tanto cercavo di dar loro un pizzico di ispirazione. Un po' di «Potete farcela!» o «Adesso andate e sbaragliateli!». Poi andavano a giocare il secondo tempo, perlopiù indifferenti a tutto ciò che avevo detto durante la pausa. Ma mentre il mio discorso sembrava non cambiare il nostro modo di

giocare, il fatto che stessimo vincendo o perdendo lo cambiava. Se avevamo chiuso il primo tempo in vantaggio o in parità giocavamo bene. A volte vincevamo, a volte perdevamo. Ma se eravamo arrivati all'intervallo in svantaggio succedeva qualcosa di diverso. I ragazzi sembravano più motivati. Finivamo il primo tempo con un punteggio di 0-1 e concludevamo la partita con un 3-2. O magari eravamo sotto di due gol, 1-3, ma alla fine vincevamo il match per 5-3. Sembrava che giocassimo meglio quando eravamo in svantaggio. Nel mio ruolo di allenatore, questo mi faceva impazzire. Se riuscivamo a rimontare fino a vincere, perché non potevamo giocare così bene *sempre*? Era chiaro che avevamo le capacità e la determinazione, perché dunque sembrava che i ragazzi le tirassero fuori solo quando stavamo perdendo?

Esistono molte ragioni per cui una squadra può vincere o perdere una partita: l'affinità che esiste tra i componenti, le capacità, il vantaggio di cui gode chi gioca in casa, perfino il clima. Ma è possibile che il rendimento della mia squadra di calcio rispecchiasse un modello ricorrente più ampio? L'esperto di economia comportamentale Devin Pope e io abbiamo deciso di scoprirlo.

Il calcio è un gioco in cui basta fare pochi punti per vincere, e sarebbe difficile raccogliere una quantità sufficiente di partite giocate da squadre infantili per creare un data set significativo, così abbiamo esaminato il basket agonistico. Abbiamo analizzato più di quindici anni di gioco. In tutto quasi 20.000 partite della NBA. Incontri di ogni tipo, da quelli di David Robinson con gli Spurs a quelli di Paul Pierce, Ray Allen e Kevin Garnett con i Celtics. Abbiamo registrato il punteggio all'intervallo e la squadra vincitrice. Come suggerisce la tradizione, le squadre avevano più probabilità di vincere quando giocavano in casa che in trasferta. Inoltre i team con la percentuale più alta di campionati vinti sul totale avevano più probabilità di vincere. Non sorprende che quanto più in vantaggio fossero le squadre a metà partita, tante più probabilità avessero di vincere. Per ogni due punti di vantaggio sulla squadra avversaria (per esempio 2-0 o 4-2), avevano circa il 7 per cento di probabilità in più di vincere il match. Ha senso. Chi vince è portato a vincere. Tranne che in un punto. Lo zero. Il punto esatto in cui le squadre passano dallo svantaggio al vantaggio.

Pensiamo alle squadre in svantaggio di un punto. Tutto porterebbe a pensare che dovrebbero avere circa il 7 per cento di probabilità in meno di

vincere rispetto alle squadre che hanno un punto di vantaggio. Neutralizzando l'impatto della qualità di ogni squadra, del fatto che stesse giocando in casa o meno e di tutti gli altri fattori, le squadre che erano in svantaggio di un punto a metà partita avrebbero dovuto vincere, su cento partite, sette partite in meno di quelle vinte dai team con un punto di vantaggio. Ma non era andata così. Di fatto le squadre in svantaggio di un punto, in realtà, avevano più probabilità di vincere. Non solo il fatto di essere in svantaggio incrementava le probabilità di vittoria di una squadra (dell'8 per cento circa) ma, in confronto agli avversari, le squadre in tale posizione avevano vinto *più* partite. Malgrado tendessero a essere squadre peggiori e dovessero segnare più punti degli avversari per vincere[18]. Se doveste puntare dei soldi, optare per la squadra in svantaggio di un punto a metà partita sarebbe dunque una scommessa più sicura[19].

Perché il fatto di perdere conduce a vincere? Per scoprirlo abbiamo chiesto a un gruppo di persone di condurre un semplice gioco. Immaginate di essere seduti di fronte alla tastiera di un computer. In alto a sinistra, proprio sotto la lettera Q, si trova il tasto A. Verso il fondo, esattamente tra la V e la N, è situato il tasto B. Poggiate un dito sul tasto A e uno sul tasto B, quindi immaginate di premerli ripetutamente, uno dopo l'altro, alla massima velocità possibile. A, B, A, B, A, B, più veloce che potete. Ogni volta che premete i due tasti in sequenza ottenete un punto. Quanto più velocemente picchiate sui due tasti, tanti più punti conseguite. Non è esattamente il gioco più spassoso del mondo, ma è piuttosto facile da svolgere. Adesso immaginate di essere in competizione con un'altra persona che conduce lo stesso gioco. Sono previsti due tempi (o periodi di gioco) da trenta secondi l'uno, inframmezzati da una breve pausa. Il giocatore che avrà più punti a fine partita vincerà una piccola somma di denaro. Durante l'intervallo abbiamo detto a gruppi diversi di giocatori cose diverse. Mentre ad alcuni non abbiamo detto nulla, altri hanno ricevuto un feedback competitivo: in base a un'impostazione simile a quella dei report di Opower sui consumi elettrici, questi giocatori hanno ricevuto informazioni sui risultati che stavano ottenendo in rapporto agli altri. Per esaminare gli effetti subiti per il fatto di essere in svantaggio, abbiamo manipolato il feedback competitivo e abbiamo detto a ogni partecipante che il suo avversario aveva ottenuto un punto in più di quelli che lui aveva conseguito fino a quel momento, lasciandolo dunque in svantaggio di un punto. Successivamente abbiamo misurato l'impegno che ogni partecipante

ha messo nella seconda metà nel gioco, verificando se premesse più o meno tasti. Il fatto di pensare di essere in svantaggio accresceva la motivazione dei giocatori e li portava a impegnarsi di più. Rispetto ai partecipanti che non avevano ricevuto alcun feedback, quelli che pensavano di essere rimasti indietro incrementavano i propri sforzi di oltre il triplo[20].

La competizione influenza la motivazione cambiando i nostri punti di riferimento, o gli standard su cui ci basiamo per misurare il nostro andamento. Quando corriamo una maratona, ci sottoponiamo a un test o realizziamo chiamate promozionali in ufficio, spesso ci diamo degli obiettivi. Vogliamo ultimare la corsa in meno di venti minuti, prendere il massimo dei voti o trovare dieci nuovi clienti nel mese in corso. A sua volta, la nostra performance in rapporto a tali obiettivi influisce sugli sforzi che mettiamo nel lavoro che ci resta da svolgere.

Considerate questo esempio: sia a Chip sia a George piace molto allenarsi in palestra; di solito seguono entrambi un programma di esercizi che comprende venticinque addominali al giorno. Un giorno Chip si dà l'obiettivo di farne 37 mentre George si prefigge di farne 33. Arrivati a 35 i due sono stanchi e hanno al massimo l'energia necessaria per farne uno o due in più. Chi dei due pensate che si sforzerà di più per svolgere quelle ultime due ripetizioni? Chip o George? Le persone tendono a pensare che Chip si sforzerà più di George per fare gli ultimi due addominali perché non ha ancora raggiunto il proprio obiettivo[21]: ne ha fatti solo 35, mentre aveva stabilito di arrivare a 37; gli manca poco, e con un piccolo sforzo in più può portare a termine il compito che si era dato. Mentre George probabilmente è contento perché ha già superato la soglia che si era prefissato, Chip si sentirà insoddisfatto perché non ci è ancora arrivato e tale insoddisfazione lo motiverà a sforzarsi di più. Rispetto alla persona che è in vantaggio, quella che è in svantaggio è più motivata[22]. Tale effetto motivante non si verifica solo in relazione all'obiettivo finale, ma anche ai progressi compiuti durante il processo. Se abbiamo l'obiettivo di trovare dieci nuovi clienti nel mese in corso e a metà mese ne abbiamo procacciati solo quattro, ci sentiremo meno soddisfatti di quanto non ci sentiremmo se ne avessimo già trovati otto. Il fatto di essere indietro rispetto alla nostra traiettoria ideale può motivarci a lavorare con più impegno. La competizione influisce sulla motivazione per motivi analoghi. Proprio come ci basiamo su obiettivi predeterminati (33 addominali o dieci nuovi clienti) per stabilire se stiamo avendo successo, spesso usiamo gli altri come termine di paragone. Il fatto

di vincere una partita di basket non dipende solo dai punti segnati dalla propria squadra; dipende dal fatto che ne segni più della squadra avversaria. Un consumo di 1074 kilowattora in un mese è eccessivo? Difficile dirlo, ma se i vostri vicini di casa consumano meno elettricità potreste essere motivati a colmare il divario tra di voi.

A volte esiste una ricompensa chiara e irresistibile che motiva a superare gli altri. Chiunque realizzi più chiamate di vendita riceve un bonus. Chiunque concluda il percorso con il minor numero di tiri vince il torneo di golf. Altre volte l'unica ricompensa è la sensazione di aver avuto successo. Vincere dà più soddisfazione che perdere. Consumare meno energia del tuo vicino di casa ti fa sentire meglio di quanto non ti sentiresti se ne consumassi di più. Di conseguenza, essere in svantaggio rispetto agli altri può motivarci ad avere una performance migliore. Nelle partite di basket che abbiamo analizzato, i giocatori delle squadre in svantaggio di un punto alla fine del primo tempo sono usciti dagli spogliatoi molto carichi, hanno giocato con impegno e hanno rimontato nei primi minuti del secondo tempo. Proprio come le persone che dovevano premere i tasti A e B nel nostro esperimento, il fatto di essere rimasti indietro ha motivato i giocatori a impegnarsi di più. E di conseguenza le rispettive squadre avevano più probabilità di vincere. Ma essere in svantaggio è sempre più motivante?

Quando perdere ti porta a... perdere ancora di più

Richard Gonzalez detto «Pancho» è stato uno dei migliori giocatori di tennis di tutti i tempi. Nato a Los Angeles nel 1928, è uno dei pochi campioni messicano-americani di questo sport. A dodici anni ricevette in regalo da sua madre una racchetta da 51 centesimi e non si guardò più indietro. Fu perlopiù autodidatta, tanto che imparò a giocare guardando i giocatori nei campi pubblici vicino a casa sua. A diciannove anni era alto un metro e 90, il che lo aiutò a perfezionare un servizio dominante che sbaragliava gli avversari. Mantenne il primo posto nel ranking dei migliori giocatori del mondo per otto anni consecutivi, un record. Nel corso della sua carriera vinse diciassette titoli di rilievo in singolare, compresi due Grandi slam. Quando la redazione della nota rivista *Sports Illustrated* scelse i suoi atleti preferiti del XX secolo pose Gonzales al quindicesimo posto; disse che se la posta in gioco in una sola partita di tennis fosse stata il

destino della Terra, il giocatore a cui l'umanità avrebbe dovuto affidare il servizio sarebbe stato proprio lui.

Uno dei match più insoliti giocati da Gonzales si tenne nel 1969 a Wimbledon contro Charlie Pasarell. All'epoca Gonzales aveva 41 anni ed era già nonno. Pasarell non solo era molto più giovane (25 anni), ma aveva avuto come allenatore lo stesso Gonzales e ne aveva appreso la tecnica imitando i suoi colpi. All'inizio della partita entrambi i giocatori riuscirono a mantenere il servizio. Quando serviva Gonzales, Gonzales vinceva il game. Quando serviva Pasarell, era Pasarell a vincerlo. Continuarono ad alternarsi in questo modo. Prima per cinque game, poi per dieci, poi quindici. Gonzales salvò molti set point per evitare la sconfitta. Venti game, poi trenta, poi quaranta. Alla fine, con un pallonetto che toccò terra nell'angolo interno a fondo campo, Pasarell sottrasse il servizio a Gonzales. Vinse così il primo set, 24 a 22. Il secondo set iniziò poco dopo le sette di sera. Era una giornata uggiosa a Londra e si stava facendo buio. Gonzales si lamentò per la visibilità in calo, ma l'arbitro del torneo lo ignorò. Non sappiamo se per rabbia o perché non riusciva a vedere, Gonzales perse di nuovo, ma stavolta molto più rapidamente, 1-6. La partita fu sospesa dopo la fine del secondo set. Il mattino dopo il tempo era migliorato, e i giocatori ripresero quel match così combattuto. Gonzales si piegò più volte ma non si spezzò, e i set richiesero un numero di game sempre più elevato per risolversi, 6-6, 8-8, 10-10... Pasarell iniziò presto a sentirsi sotto pressione: doveva cercare di battere quello che era stato il suo mentore. Dopo 29 game Gonzales era sotto di due set, ma Pasarell commise due doppi falli e perse il terzo set 14-16. A quel punto gli equilibri iniziarono a cambiare. I due atleti si trovarono alla pari, ciascuno con due set vinti. Gonzales aveva l'aria stanca, tanto che si appoggiava sulla racchetta tra un punto e l'altro e cercava di guadagnare secondi di pausa. Pasarell lo mise più volte alle corde, ma non riusciva ad andare in vantaggio. A un certo punto Gonzales era al servizio, con un punteggio di 0-40 e il set a 4-5, ma i pallonetti che avevano funzionato così bene per Pasarell nelle prime fasi della partita iniziarono a infiacchirsi. Gonzales reagì e, quattro parità dopo, vinse il game portando il punteggio in parità 5-5. Pasarell vinse il game successivo, poi però Gonzales, partito da 0-40, riuscì di nuovo a pareggiare (6-6). Il pendolo ricominciò a oscillare tra i due, mentre il numero dei game lievitava. Alla fine Gonzales ottenne gli ultimi 11 punti e in tale modo vinse il set 11-9 e l'intera partita. La competizione era durata più di cinque ore e

aveva compreso più di 110 game. Rimane uno dei match in singolare più lunghi nella storia del torneo di Wimbledon.

In parte a causa di questo epico scontro, nel 1971 Wimbledon introdusse la regola del tie-break. Da quel momento, invece di condurre un game dopo l'altro finché uno dei giocatori non si trova in vantaggio di due game, nei set con un punteggio di 6-6 è un game chiamato *tie-break* (letteralmente «spezza-parità») a determinare il vincitore[23]. I giocatori si alternano al servizio e chiunque ottenga per primo 7 punti vince (a patto che abbia 2 punti di vantaggio sull'avversario). I tie-break possono comunque durare piuttosto a lungo, ma riducono la probabilità che una partita sia lunga come quella giocata da Gonzales e Pasarell.

In uno studio simile al nostro sul basket, un economista si è chiesto come nel tennis il fatto di essere in vantaggio incida sul rendimento[24]. Pensiamo a un giocatore che perde un tie-break: questo influenza forse la sua qualità di gioco nel resto della partita? Dopo aver analizzato migliaia di match il ricercatore ha scoperto che la risposta era nettamente affermativa. In realtà però l'impatto è l'opposto di quello da noi riscontrato nel basket. Invece di essere portati a giocare meglio, i giocatori di tennis in svantaggio avevano finito per giocare *peggio*. I giocatori che avevano perso un tie-break nel primo set avevano perso un game in più, in media, nel secondo. Per quale motivo? Si sarebbe tentati di attribuire il diverso impatto del fatto di essere in svantaggio a certe differenze esistenti tra i due sport. Il basket è un gioco di squadra, mentre il tennis è individuale. Le partite di basket non arrivano a un'ora di durata, mentre quelle di tennis spesso durano il doppio o il triplo. Esistono anche altre differenze. Ma in realtà, più che con le differenze tra i due sport la disparità aveva a che vedere con l'ampiezza dello scarto tra gli avversari, cioè con l'entità dello svantaggio.

Tutti noi ci sentiamo più motivati a mano a mano che ci avviciniamo al nostro obiettivo. Pensate alle «carte fedeltà» che vi consegnano al bar, dal panettiere o nell'ambito di altri programmi di fidelizzazione. Queste carte premiano i clienti assidui tramite omaggi di vario genere. Compra nove caffè e ti regaliamo il decimo. Ogni cinque panini acquistati il sesto è gratis. Ricompense di questo tipo ci incoraggiano a tornare nel negozio in questione, ma il grado di motivazione che trasmettono dipende da quanto siamo vicini al conseguimento del premio. Rispetto alle persone che hanno appena iniziato ad accumulare punti, quelle che hanno quasi completato la raccolta effettuano acquisti a una velocità assai maggiore[25]. La sensazione

di essere quasi arrivati alla meta le fa sentire più motivate, così tornano prima nel negozio. Gli animali mostrano lo stesso modello comportamentale[26]: rispetto ai topi che hanno appena iniziato a percorrere un labirinto, quelli che sono più vicini a conseguire una ricompensa (per esempio un pezzetto di formaggio) corrono più veloci. Quanto più sono vicini, tanto più si sentono motivati.

Nelle competizioni, dunque, non si tratta solo del fatto di essere in svantaggio. Si tratta di *quanto* si è in svantaggio. Uno scarto modesto è spesso più motivante di uno significativo, perché la persona è più vicina a raggiungere l'obiettivo della vittoria. Pensiamo a una squadra che chiude il primo tempo con un punto di svantaggio. È vicina alla meta. È come un topo che gira dietro un angolo e vede il formaggio. Se la squadra serra la difesa ed effettua un tiro in più, può chiudere lo scarto. Se si sforza solo un po' di più, può passare dalla sconfitta alla vittoria. Come potrebbe dire un telecronista di basket, è così vicina al trionfo che riesce quasi a sentirne il sapore. Consideriamo invece una squadra con uno svantaggio più marcato, diciamo che è sotto di 8 punti: è ancora in gioco, ma non è vicina alla meta. Deve resistere a un paio di attacchi e realizzare qualche tiro in più, o forse anche un'intera serie. Ci sono molte cose che la separano dalla vittoria. Può darsi che ne senta il profumo, ma è troppo lontana per sentirne il sapore. Quando lo scarto è più significativo, è più difficile trovare quella motivazione aggiuntiva. La squadra in svantaggio di 8 punti vorrebbe comunque vincere, ma è così indietro che una vittoria sembra meno probabile. Ed è più difficile tirare fuori quello sforzo aggiuntivo se non siamo sicuri che farà una gran differenza.

Su questa falsariga, il raffronto sociale non sempre incrementa la motivazione, ma può anche ridurla. Invece di essere in svantaggio di 8 punti, immaginate di esserlo di 20 o 25. Siete così indietro che le probabilità di vittoria sembrano remote. Le cose che dovrebbero andare per il verso giusto per mettervi in condizione di recuperare sono così tante che dubitate che sia possibile. Così iniziate ad arrendervi. Nelle situazioni in cui il successo inizia a sembrare impossibile, la motivazione diminuisce e la competizione diventa demotivante. È proprio questo che è successo ai giocatori di tennis che hanno perso il tie-break. Vincere la partita non è diventato impossibile, ma è diventato molto più difficile. Per i match al meglio dei tre set, basta avere la meglio in due set per vincere. Pertanto la persona che perde il tie-break nel primo set passa dall'essere quasi a metà

strada per arrivare alla vittoria all'essere a metà strada per arrivare alla sconfitta. Non è lievemente in svantaggio, lo è in modo significativo[27]. Tale rapido cambiamento della performance in relazione all'avversario dovrebbe essere particolarmente demotivante. Senza dubbio il fatto di essere in svantaggio non è piacevole, ma è particolarmente spiacevole quando arrivi ad avere quasi un vantaggio considerevole e poi lo perdi. È come se tu pensassi di essere il candidato con più probabilità di promozione e poi scoprissi che in realtà sei in fondo alla lista. Essere agli ultimi posti non è mai piacevole, ma è particolarmente spiacevole quando prima di quel momento la vetta della classifica sembrava davvero vicina[28].

* * *

Non sorprende che uno svantaggio eccessivo possa spingerci a mollare[29]. A gettare la spugna e a smettere del tutto di provarci. Ma è interessante notare che il fatto di essere rimasti indietro rispetto agli altri non è l'unico motivo per cui molliamo il colpo. Questa decisione dipende anche dal grado di successo che ci aspettavamo di ottenere rispetto agli altri in partenza. Nel tennis, uno dei giocatori è spesso designato come il favorito e occupa una posizione più elevata nel ranking sulla base dei risultati ottenuti nei match più recenti. In modo analogo, invece che a un nuovo arrivato di cui nessuno ha mai sentito parlare, la maggior parte delle persone si aspetta che la vittoria vada a un politico già in carica (a patto che il suo mandato sia stato buono). Ma se da un lato è vero che il favorito *dovrebbe* avere prestazioni migliori, questa aspettativa spesso ha un'implicazione: ci si aspetta che il favorito consegua buoni risultati, e questo rende una potenziale sconfitta (e il fatto che tali aspettative siano deluse) ancora più grave. Se lo sfavorito perde, non fa una figura così brutta. Ci si aspettava che perdesse, dunque la sua sconfitta non cambia il modo in cui gli altri lo vedono. Se invece perde il favorito, questo ha un impatto più negativo sulle impressioni degli altri: si aspettavano che vincesse, e un risultato meno buono indica che forse non era poi così bravo.

Di conseguenza le persone coinvolte in una competizione possono cercare un modo per porsi in svantaggio da sole – una scusa da usare in caso di una prestazione deludente. Un professionista che teme di fare una pessima figura in una presentazione importante, per esempio, paradossalmente può uscire fino a tardi la sera prima per avere un motivo

esterno a portata di mano a cui attribuire un eventuale insuccesso. Se la presentazione va male avrà una scusa. Invece di indicare qualcosa riguardo alle sue capacità, il potenziale insuccesso ora ha un'altra spiegazione: *Se non fossi rimasto fuori fino a tardi avrei fatto bella figura*. Il fatto di gettare la spugna svolge una funzione analoga: invece di resistere fino alla sconfitta, chi molla permette ai rivali di continuare a pensare che se fosse arrivato fino in fondo avrebbe vinto; che in realtà era il concorrente più forte, anche se alla fine non l'ha dimostrato.

Un team di ricercatori ha scoperto che è esattamente per questo motivo che i favoriti hanno più probabilità di gettare la spugna[30]. Rispetto agli avversari, i giocatori di tennis favoriti avevano più probabilità di arrendersi a metà partita. Se occupavano una posizione più elevata nel ranking era più probabile che gettassero la spugna, soprattutto se avevano perso il primo set. Per i giocatori che, pur essendo considerati probabili vincitori, davano l'impressione che in realtà avrebbero potuto perdere, mollare diventava un modo per salvare la faccia.

Le persone e le organizzazioni abbandonano spesso le competizioni. I giocatori di basket subiscono un infortunio dopo aver effettuato un tiro in sospensione e passano il resto della partita seduti in panchina. I politici abbandonano la vita pubblica per passare più tempo con la famiglia. Le aziende si chiamano fuori da una gara d'appalto per concentrarsi su altre priorità strategiche. In alcuni casi l'abbandono è giustificato. Il giocatore si è fatto male a una gamba, il politico ama la propria famiglia e il contratto non era in linea con gli sviluppi dell'attività dell'impresa. In altri casi, però, gettare la spugna rappresenta un astuto meccanismo di difesa che ci mette in condizione di evitare un fallimento. Ci permette di continuare a pensare che se ci avessimo provato avremmo potuto farcela. Che se solo avessimo continuato a competere saremmo usciti vittoriosi.

Influenza sociale in azione

Quali sono le implicazioni di questi concetti? Che l'obiettivo sia quello di dare ispirazione a un team di vendita perché lavori con più impegno o di incoraggiare degli studenti a studiare di più, il raffronto sociale può essere un potente fattore motivante. Dare alle persone un'idea delle loro capacità in rapporto a quelle dei loro pari può incoraggiarle a mettere più impegno in

quello che fanno e può rendere più probabile che raggiungano i loro obiettivi. Ma al tempo stesso, se non viene strutturato con attenzione, il raffronto sociale può condurre le persone a scoraggiarsi, arrendersi e gettare la spugna. Purtroppo molte aziende e molte classi scolastiche si basano su un modello in cui il vincitore si piglia tutto. L'agente che realizza il fatturato più elevato nel corso del trimestre viene promosso. Il primo della classe viene nominato *valedictorian*, cioè la persona che terrà il discorso finale nella cerimonia di consegna del diploma. Questa strategia motiva le persone che hanno l'opportunità di conquistare il primo posto, ma risulta spesso demotivante per quelle che sentono di non avere tale opportunità. Un agente di vendita che genera solo la metà del fatturato del leader può pensare di essere così in svantaggio che smette di provarci. Gli studenti che conseguono voti sufficienti o discreti possono provare qualcosa di simile. Raggiungere i pieni voti sembra impossibile, perché dunque dovrebbero continuare a provarci?

Un modo per incoraggiare gli individui a perseverare è quello di ridurre il numero dei termini di paragone. Dividere un gruppo in vari gruppi più piccoli in base alla performance. I tornei di golf inseriscono i partecipanti in gruppi dalle capacità simili. Ciò incoraggia i praticanti di questo sport a raffrontarsi con altri che hanno il loro stesso livello di capacità, di conseguenza fa sì che abbiano meno probabilità di sentirsi molto svantaggiati e li aiuta a non perdere la motivazione. In modo simile, invece di raffrontare una persona con tutte le altre, alcune organizzazioni danno a ognuno un feedback che prevede il raffronto solo con la persona che occupa la posizione immediatamente sopra. Opower non raffronta le famiglie con i vicini di casa che consumano meno energia, ma comunica loro a quale punto si trovano in relazione ai vicini che vivono in un'abitazione simile. Proprio come le squadre di basket in svantaggio di un punto, far sentire a ogni persona che è leggermente in svantaggio incrementa l'impegno e il rendimento.

Il raffronto sociale può essere operato anche nei confronti di altre classi o aziende. La società di autonoleggio Avis sosteneva per esempio tempo fa di mettere più impegno perché si trovava al secondo posto tra le aziende del settore invece che al primo. Todd Rogers, professore a Harvard, e Don Moore, della UC Berkeley, verificarono una variante di questo concetto mediante un esperimento in ambito politico. Spedirono un'email a oltre un milione di residenti della Florida che appoggiavano il partito democratico,

informandoli che il relativo candidato alla poltrona di governatore di quello Stato era in lieve vantaggio o svantaggio nei sondaggi. I messaggi che sottolineavano che il candidato era in svantaggio generarono una raccolta del 60 per cento di fondi in più[31]. Se pensavano che il loro candidato fosse leggermente in svantaggio, le persone erano motivate a fare qualcosa al riguardo.

Questi concetti hanno alcune implicazioni anche rispetto ai candidati da assumere. Scegliere una persona che è qualificata ma che dovrà compiere qualche sforzo per raggiungere il livello richiesto dalla nuova posizione, dà spesso luogo a dipendenti più motivati. La struttura che gestì la campagna elettorale di Barack Obama nel 2008, quando fu il momento di scegliere i direttori di campagna a livello dei singoli Stati della federazione, scelse preferibilmente individui che erano stati vicedirettori in passato invece che persone che avevano avuto molte volte il ruolo di direttori. Non solo i primi costavano meno, ma l'iniziativa diede vita a un gruppo di persone che avevano qualcosa da dimostrare. Si consideravano leggermente in svantaggio, erano più motivate ed era meno probabile che cadessero nell'autocompiacimento[32]. Nell'ambito delle assunzioni, delle raccolte fondi e anche del risparmio energetico, le persone non sono robot razionali. Il punto in cui si trovano in relazione agli altri influisce sulla loro motivazione.

La facilitazione sociale può anche aiutarci a raggiungere le nostre migliori prestazioni individuali. Che ci stiamo allenando per correre una mezza maratona o stiamo semplicemente cercando di perdere uno o due chili, i nostri pari sono un utile elemento per aiutarci ad avere più successo. A un livello basilare sono utili per spingerci a tirare fuori il nostro impegno. La maggior parte delle persone si propone di fare sport due o tre volte alla settimana, ma è facile che il lavoro, la famiglia e la vita si mettano di mezzo. Saltare un allenamento è però più difficile quando c'è qualcun altro che ti aspetta. Se fissiamo un appuntamento con un amico in palestra alle 18.30 sarà più probabile che ci andiamo davvero. I nostri pari possono anche motivarci a sforzarci di più. Quando siamo da soli è facile che battiamo la fiacca. Spesso ci proponiamo di svolgere un certo numero di serie di determinati esercizi, ma se le prime due risultano più difficili del previsto ci convinciamo facilmente che due serie siano più che sufficienti. Se c'è un'altra persona è più difficile che ci arrendiamo. Proprio come gli scarafaggi che corrono allo stadio, spesso facciamo più sforzi quando

abbiamo altre persone intorno. In particolare se abbiamo un carattere competitivo, il fatto di allenarci con uno o più amici può spingerci a fare un passo in più, a correre più veloci e a metterci più impegno di quanto non faremmo altrimenti. Anche se non siamo competitivi, la semplice presenza di altre persone ci incoraggia a fare effettivamente quello che ci eravamo proposti. Se avete difficoltà a trovare un compagno di allenamento, andate a correre, oppure andate in palestra quando c'è altra gente. Scegliete il tapis roulant di fianco a un altro runner invece di uno lontano: la sua semplice presenza probabilmente vi incoraggerà a dare il 110 per cento[33].

---

[1] Norman Triplett (1898), «The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition», *American Journal of Psychology*, 9, pp. 507-33; Michael Strube (2005), «What Did Triplett Really Find? A Contemporary Analysis of the First Experiment in Social Psychology», *American Journal of Psychology*, 118, pp. 271-86; Sharon Brehm, S. Kassin, S. Fein (1999), *Social Psychology*, Boston, Houghton Mifflin.

[2] Triplett propose varie teorie per spiegare questo fenomeno. Le spiegazioni più diverse, da una cosa che chiamò «teoria della suzione» (essenzialmente l'aerodinamica creata dal fatto che un ciclista spezzi il vento) alla «teoria dell'incoraggiamento» (correre di fianco a qualcuno tiene alto il morale) a una cosa che definì «teoria della preoccupazione mentale» (in base a cui quando le persone corrono da sole o sono in testa in una gara, una parte della loro mente è preoccupata perché si domanda se stia andando sufficientemente veloce per vincere). Ma la teoria a cui dava più credito era quella dei cosiddetti «fattori dinamogenici», secondo cui la presenza di un altro corridore stimolava l'istinto competitivo e ispirava i ciclisti a sforzarsi di più.

[3] Floyd Allport (1920), «The Influence of the Group upon Association and Thought», *Journal of Experimental Psychology*, 3, p. 159.

[4] R. Bruce (1941), «An Experimental Analysis of Social Factors Affecting the Performance of White Rats. I. Performance in Learning a Simple Field Situation», *Journal of Comparative Psychology*, 31, pp. 363-77; Edward Simmel (1962), «Social Facilitation of Exploratory Behavior in Rats», *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 5, pp. 831-33; John Stamm (1961), «Social Facilitation in Monkeys», *Psychological Reports*, 8, pp. 479-84; John Scott, C. McCray (1967), «Allelomimetic Behavior in Dogs: Negative Effects of Competition on Social Facilitation», *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 63, pp. 316-19; Shisan Chen (1937), «Social Modification of the Activity of Ants in Nest-Building», *Physiological Zoology*, 10, pp. 420-36; E. Bayer (1929), «Beitrage zur Zweikomponentheorie des Hungers», *Zeitschrift für Psychologie*, 112, pp. 1-S4.

[5] Le ricerche sulla facilitazione sociale possono essere classificate in due aree principali: quelle che esaminano gli *effetti della presenza di un pubblico* e quelle che esaminano gli *effetti di coazione*. Le prime studiano come la presenza di spettatori passivi influenzi le prestazioni – per esempio come il fatto di correre da soli, o piuttosto con altre persone che assistono, influisca sulla velocità di corsa. Il secondo gruppo di ricerche si occupa di come la presenza di altre persone che svolgono la *medesima* attività, per proprio conto ma nello stesso tempo, influenzi il rendimento – per esempio come il fatto di correre da soli, o di fianco a un'altra persona che corre, influisca sulla velocità di corsa. In entrambi i casi la presenza di altre persone può influire sul rendimento, e per ragioni analoghe.

[6] Joseph Pessin (1933), «The Comparative Effects of Social and Mechanical Stimulation on Memorizing», *American Journal of Psychology*, 45, pp. 263-70; Joseph Pessin, Richard Husband (1933), «Effects of Social Stimulation on Human Maze Learning», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28, pp. 148-54; Tova Rosenbloom, S. Amit, A. Perlman, D. Estreich, E. Kirzner (2007), «Success on a Practical Driver's License Test with and Without the Presence of Another Testee», *Accident Analysis & Prevention*, 39, pp. 1296-301.

[7] Peter Klopfer (1958), «Influence of Social Interaction on Learning Rates in Birds», *Science*, 128, pp. 903-4; W. Alee, R. Masure (1936), «A Comparison of Maze Behavior in Paired and Isolated Shell Parakeets (Melopsittacus undulatus Shaw)», *Journal of Comparative Psychology*, 22, pp. 131-55.

[8] Margalit Fox (2008), «Robert Zajonc, Who Looked at Mind's Ties to Actions, Is Dead at 85», *New York Times*, p. A42; Adam Gorlick (2008), «Robert Zajonc, Pioneer of Social Psychology, Dies at 85», *Stanford News*, 11 dicembre 2008, http://news.stanford.edu/news/2009/january7/zajobit-010709.html; Eugene Burnstein (2009), «Robert B. Zajonc (1923-2008)», *American Psychologist*, 64, pp. 558-59.

[9] Robert Zajonc, A. Heingart, E. Herman (1969), «Social Enhancement and Impairment of Performance in the Cockroach», *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, p. 83. Per un'analisi si veda Zajonc, Robert «Social Facilitation», *Science*, 149, pp. 269-74.

[10] Hazel Markus (1978), «The Effect of Mere Presence on Social Facilitation: An Unobtrusive Test», *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, pp. 389-97.

[11] J.W. Michaels, J.M. Blommel, R.M. Brocato, R.A. Linkous, J.S. Rowe (1982), «Social Facilitation and Inhibition in a Natural Setting», *Replications in Social Psychology*, 2, pp. 21-24.

[12] A tutt'oggi esistono ancora diverse teorie contrastanti sui fattori che determinano la facilitazione sociale. Alcune, come l'importante progresso teorico compiuto da Zajonc nel 1965, sono incentrate sugli impulsi. La presenza degli altri è una fonte di stimolo, o attivazione, che intensifica l'emissione di una risposta prevalente. Per i compiti che conosciamo a fondo, la risposta prevalente corretta, dunque otteniamo un rendimento migliore. J.W. Michaels, J.M. Blommel, R.M. Brocato, R.A. Linkous, J.S. Rowe (1982), *art. cit.*

[13] La facilitazione sociale può aver luogo anche quando abbiamo l'impressione che siano presenti altre persone (per esempio di fronte alla fotografia di qualcuno), anche se nessuno è fisicamente presente.

[14] Amy Cudy, K. Doherty, M. Bos (2010), «OPOWER: Increasing Energy Efficiency Through Normative Influence (A)», *Harvard Business School*, caso studio n. 911-016.

[15] Jessica Nolan, P. Schultz, R. Cialdini, N. Goldstein, V. Griskevicius (2008), «Normative Social Influence Is Underdetected», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, pp. 913-23; Robert Cialdini, Wesley Schultz (2004), «Understanding and Motivating Energy Conservation via Social Norms», report inviato alla William and Flora Hewlett Foundation, pp. 1-6.

[16] Hunt Allcott (2011), «Social norms and energy conservation», *Journal of Public Economics*, 95, pp. 1082-95.

[17] «Opower Utility Partners Save Six Terawatt-Hours of Energy, over $700 Million for Consumers», comunicato stampa Opower, 14 gennaio 2015, https://opower.com/company/news-press/press releases/114.

[18] Jonah Berger, Devin Pope (2011), «Can Losing Lead to Winning?», *Management Science*, 57, pp. 817-27. Che il fatto di essere in vantaggio porti a vincere è particolarmente degno di nota in questo caso, data la posta in gioco. Gli atleti della NBA vengono pagati per giocare a basket. E malgrado non siano pagati per ogni partita che vincono, come nella maggior parte degli impieghi, nel corso della loro carriera vengono pagati in base alla loro performance. Quanto più le loro squadre

vincono, tanto più vengono pagati. Eppure, malgrado tutti i milioni di dollari in gioco, il fatto di essere in svantaggio conduce comunque alla vittoria.

[19] Lo stesso fenomeno si verifica tra le squadre universitarie di basket. Un'analisi di oltre 45.000 partite ha mostrato che il fatto di essere in svantaggio a metà partita incrementava significativamente le probabilità di vittoria delle squadre della NCAA. La vittoria è più probabile anche per le squadre leggermente sfavorite. Da quando il campionato della NCAA è stato ampliato a 64 squadre, le squadre che avevano ottenuto il nono posto alle qualificazioni al torneo hanno battuto il 54 per cento delle volte quelle che si erano qualificate conseguendo l'ottavo posto. Non è un margine enorme, ma è sorprendente, dato che in teoria le squadre all'ottavo posto alle qualificazioni dovrebbero essere migliori di quelle al nono posto.

[20] Questo esperimento ci ha permesso anche di escludere alcuni dei fattori che non potevamo neutralizzare nell'analisi dei dati sul basket. Può essere che gli arbitri tifino segretamente per la squadra sfavorita e la privilegino, fischiando meno falli e dandole più opportunità di vincere. O magari che gli allenatori siano più bravi a motivare i propri giocatori quando la squadra è in svantaggio piuttosto che quando è in testa. Altri esperimenti da noi condotti gettano dubbi su tali possibilità, ma in ogni caso non potevamo neutralizzare l'impatto di questi fattori sui dati. In questo esperimento, invece, abbiamo potuto farlo. Anche in assenza di allenatori o arbitri, le persone hanno operato con più impegno quando pensavano di essere in leggero svantaggio rispetto all'avversario.

[21] Questo problema è stato adattato da Chip Heath, Richard Larrick, George Wu (1999), «Goals as Reference Points», *Cognitive Psychology*, 38, pp. 79-109.

[22] Vale la pena di sottolineare che le cifre tonde fungono spesso da punti di riferimento salienti, motivando le persone a lavorare con impegno finché non le raggiungono. I liceali, per esempio, hanno più probabilità di ripetere l'esame SAT si ottengono un punteggio di poco inferiore a una cifra tonda di quanta non ne abbiano se il punteggio è di poco superiore. Gli studenti che conseguono un punteggio di 990, per esempio, hanno molta più probabilità di ripetere l'esame rispetto a quelli che ottengono un punteggio pari a 1000, malgrado i punteggi siano quasi identici. Si veda Devin Pope, Uri Simonsohn (2011), «Round Numbers as Goals Evidence from Baseball, SAT Takers and the Lab», *Psychological Science*, 22, pp. 71-78.

[23] In tutti i set tranne il decisivo (tranne in alcuni tornei, che prevedono il tie-break anche nel set decisivo).

[24] Lionel Page (2009), «The Momentum Effect in Competitions: Field Evidence from Tennis Matches», Econometric Society Australasian Meeting, Australian National University, Canberra, 7-10 luglio 2009 (inedito).

[25] Ran Kivetz, O. Urminsky, Y. Zheng (2006), «The Goal-Gradient Hypothesis Resurrected: Purchase Acceleration, Illusionary Goal Progress, and Customer Retention», *Journal of Marketing Research*, 43, pp. 39-58.

[26] Judson Brown (1948), «Gradients of Approach and Avoidance Responses and Their Relation to Level of Motivation», *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 41, pp. 450-65; Clark L. Hull (1932), «The Goal-Gradient Hypothesis and Maze Learning», *Psychological Review*, 39, pp. 25-43; C. Hull (1934), «The Rats' Speed of Locomotion Gradient in the Approach to Food», *Journal of Comparative Psychology*, 17, pp. 393-422.

[27] Vale la pena sottolineare che lo studio su Opower non ha riscontrato che uno svantaggio considerevole abbia un effetto demotivante (Alcott, 2011). Non si è avuta l'impressione che le famiglie a cui è stato detto che i vicini consumavano molta meno energia di loro si siano arrese e non abbiano più fatto attenzione ai consumi. Semmai, i dati mostrano che i peggiori «energivori» sono stati quelli che alla fine hanno risparmiato più energia. Le persone che ne consumavano di più hanno infatti mostrato il calo più significativo dei consumi dopo il lancio dell'iniziativa. Non è chiaro però se questo sia un effetto psicologico o più che altro meccanico. Proprio come è più facile perdere un chilo se si è in sovrappeso di dieci chili che se si ha solo un chilo e mezzo di troppo, le famiglie che

consumavano più energia avevano un maggiore surplus di consumi da ridurre. Era anche probabile che fino a quel momento non avessero preso molte misure per ridurre i propri consumi, e che di conseguenza sia semplicemente stato più facile per loro ridurli.

[28] Il fatto di essere in vantaggio può anche essere demotivante, ma per un motivo diverso. Quando qualcuno ha un notevole distacco dagli avversari, il fatto che sarà incoronato vincitore sembra quasi una certezza. Dovrebbe succedere qualcosa di veramente grave perché perda. Di conseguenza le persone che si trovano in questa situazione tolgono il piede dall'acceleratore. Invece di continuare a impegnarsi, cadono nell'autocompiacimento e procedono per inerzia. Nella famosa favola di Esopo sulla lepre e la tartaruga, per esempio, la prima scatta davanti alla seconda e sembra che vincerà facilmente la gara. La lepre però è così sicura di vincere che decide di schiacciare un pisolino. E quando si sveglia la tartaruga ha già vinto. È il caso di sottolineare però che l'autocompiacimento probabilmente scatta solo quando il vantaggio è davvero significativo. È improbabile che il fatto di essere avanti di poco rispetto all'avversario faccia cadere una persona in tale atteggiamento.

[29] C. Fershtman, U. Gneezy (2011), «The Trade-off between Performance and Quitting in High-Power Tournaments», *Journal of the European Economic Association*, 9, pp. 318-36. Che le persone gettino la spugna è particolarmente probabile quando viene facilitato un raffronto diretto. Quando i rivali possono vedere facilmente come stanno andando l'uno in rapporto all'altro, questo fatto dovrebbe rendere più probabile che le persone in leggero svantaggio siano motivate, ma anche che quelle che sono in forte svantaggio si rendano conto della posizione che occupano e mollino il colpo.

[30] Bradford Tuckfield, D. Berkeley, K. Milkman, M. Schweitzer «Quitting: The Downside of Great Expectations in Competitions», Wharton School, Working Paper (in fase di revisione).

[31] Todd Rogers, Don Moore (2014), «The Motivating Power of Under-Confidence: "The Race Is Close but We're Losing"», HKS, Working Paper, n. RWP14-047.

[32] Irwin, Neil, «Why a Presidential Campaign Is the Ultimate Start-up», *New York Times*, 4 giugno 2015, p. BU1.

[33] Due avvertimenti. Prima di tutto evitate di operare un confronto diretto con persone che hanno molte più capacità di voi. Un corridore agonistico può dare ottimi suggerimenti, ma se andate sempre a correre con lui potresti sentirvi così indietro rispetto a lui da gettare la spugna. Scegliere qualcuno che è un po' più abile di voi, o un po' meno, è un'idea migliore. Se è un po' più abile sarete motivati a impegnarvi di più. Se invece è un po' meno abile, almeno vi sentirete fieri di voi. Secondo avvertimento: fate attenzione a coinvolgere altre persone quando siete ai primi passi. Se non avete mai giocato a basket prima, un'altra persona può darvi dei consigli ma potrebbe anche mettervi più in ansia. Se potete imparare da qualcuno che conoscete bene, questo dovrebbe ridurre il potenziale impatto negativo.

Conclusioni: influenza sociale in azione

L’America è considerata da sempre la terra delle opportunità. Ma la realtà che gli immigrati si trovarono di fronte era spesso lontana da quel nobile ideale. Nei primi anni del XX secolo i nuovi arrivati a New York si trovavano spesso a dormire in dodici in una stanza all’interno di caseggiati che stavano in piedi per miracolo. I bambini di strada si accalcavano sui tombini per scaldarsi, o vagavano tra i vicoli facendo i lustrascarpe e gli accattoni. Gli *slums* erano una caotica accozzaglia di povertà e desolazione mista a un pizzico di speranza. Baracche di legno che cadevano a pezzi, stipate una di fianco all’altra, facilmente scambiabili con il mondo in via di sviluppo di oggi.

Tali condizioni di vita spronarono il governo statunitense negli anni Trenta a iniziare a costruire case popolari. Nell’ambito del New Deal di Franklin Roosevelt, il *National Industrial Recovery Act* diede istruzioni alla Public Works Administration, l’ente che gestiva l’amministrazione delle opere pubbliche, di ripulire gli slums e costruire abitazioni per famiglie a basso reddito. Il primo progetto di quel tipo fu aperto ad Atlanta nel 1936 ed entro la fine del decennio furono realizzati più di altri cinquanta progetti in tutta l’America. La progettazione di complessi residenziali studiati per promuovere l’interazione veniva affidata ad architetti noti. Gli edifici erano costruiti lasciando uno spazio centrale in cui i bambini potessero giocare, e i complessi contenevano anche biblioteche e asili nido. Alcune abitazioni avevano addirittura una vasca da bagno e un collegamento alla rete

elettrica, all’epoca considerati un lusso. L’intenzione era che tali costruzioni facessero piazza pulita degli slums, ma molte finirono per diventare slums a loro volta. Il deterioramento dei materiali e le riparazioni accumulate nel tempo attiravano muffa e atti di vandalismo. Gli scarafaggi imperversavano. L’edilizia di scarsa qualità e la cattiva gestione davano luogo a uno scontento generale e a tassi di sfitto elevati.

Originariamente costruite in base a standard elevati e destinate a un’ampia gamma di richiedenti, le case popolari finirono per diventare un’ultima spiaggia. Arrivarono a simboleggiare povertà, crimine e segregazione razziale in elevata concentrazione. I politici opponevano resistenza alla realizzazione di complessi in quartieri riservati al ceto medio e alla classe operaia; piuttosto, facevano convergere i progetti edilizi intorno ai quartieri già poveri delle città. Il cosiddetto *white flight* («fuga dei bianchi») dai quartieri poveri alle periferie e i requisiti in termini di reddito segregarono ulteriormente la popolazione. Poco tempo dopo, le uniche persone rimaste nelle case popolari erano individui che non avevano nessun altro posto dove andare.

A partire dalla fine degli anni Sessanta e dai primi anni Settanta il governo sperimentò un approccio diverso. Invece di focalizzarsi sull’offerta, ovvero sul numero delle unità residenziali a basso costo in costruzione, l’Experimental Housing Allowance Program si concentrò anche sul versante della domanda. Non ci si limitò più a offrire assistenza «basata sui progetti», ovvero associata alla costruzione di complessi specifici, ma si concedettero direttamente buoni per l’affitto alle singole famiglie. Tale supporto rivolto agli inquilini copriva la differenza tra il 25 per cento del reddito della famiglia in questione e l’equo canone, e poteva essere utilizzato ovunque fossero accettati i buoni. Non più vincolate ai progetti di costruzione, le persone erano libere di trasferirsi quando volevano. I buoni erano studiati per incoraggiare a traslocare in zone migliori. L’idea era che da quel momento le famiglie a basso reddito avessero libertà di scelta. Invece di essere costrette a raggrupparsi nelle case popolari, potevano andare a vivere in aree con meno criminalità e povertà. Purtroppo, però, molte non lo fecero. Alla fine emerse che il problema non era solo una questione di flessibilità. Le famiglie che ricevevano aiuti per l’affitto dovevano superare diverse altre barriere. La mancanza di informazioni su altre località potenziali, la discriminazione, le condizioni di mercato e le carenze in termini di trasporti inducevano a rimanere in

comunità caratterizzate da un'intensa povertà. Anche quando sembrava che potessero andarsene altrove, in realtà non potevano.

Nel 1992 il governo statunitense introdusse un nuovo programma chiamato Moving to Opportunity: basato sulla consapevolezza delle difficoltà associate alle iniziative precedenti, abbinava buoni per l'affitto a servizi di consulenza e di ricerca intensiva di abitazioni, mettendo così le persone in condizione di andare a vivere altrove e al tempo stesso aiutandole materialmente a farlo. Il progetto iniziale fu limitato a città di grandi dimensioni situate all'interno di zone metropolitane più ampie. Sulle ventuno località possibili negli Stati Uniti, un processo di selezione ridusse l'elenco a cinque città: Baltimora, Boston, Chicago, New York e Los Angeles. In ogni città l'ente locale responsabile del *public housing* reclutava partecipanti mediante dépliant, associazioni di inquilini e diversi altri sistemi. L'adesione era riservata a famiglie a basso reddito con figli. Dovevano vivere o in case popolari o in abitazioni costruite sulla base della Sezione 8 dell'*Housing Act* del 1937, situate in quartieri poveri – luoghi in cui il tasso di povertà andava dal 40 per cento in su. Tre quarti dei richiedenti ricevevano sussidi pubblici, e meno della metà aveva un diploma di istruzione superiore.

La domanda era elevata, dunque l'ammissione era basata su una lotteria. E in linea con il suo nome, Moving to Opportunity («Trasferirsi dove esistono opportunità»), il programma incoraggiava le persone a spostarsi in comunità con un tasso di povertà inferiore. I partecipanti ricevevano servizi di consulenza e di assistenza per trovare un'unità privata da affittare, ma questa doveva essere situata in una zona in cui meno del 10 per cento della popolazione vivesse al di sotto della soglia di povertà. Queste famiglie a basso reddito non potevano semplicemente trasferirsi da una casa popolare all'altra; il programma le incoraggiava a trasferirsi da quartieri che tendenzialmente erano tra le zone urbane più povere d'America ad ambienti completamente diversi. Quest'aspetto dell'iniziativa era particolarmente importante. Da decenni, sociologi e *policy makers* dibattono sull'impatto dei cosiddetti «effetti di quartiere»: le persone che vivono in aree con un tasso di povertà elevato tendono a registrare punteggi peggiori delle altre sotto diversi aspetti[1]. I bambini che crescono nei quartieri più poveri tendono ad avere un QI inferiore, meno capacità verbali e punteggi più scarsi nei test di lettura. Gli adolescenti hanno più probabilità di abbandonare la scuola, di mostrare tratti aggressivi e di commettere reati. I

tassi di depressione, disoccupazione e problemi mentali sono più elevati. Rispetto a un'ampia varietà di indicatori economici, sanitari ed educativi, le persone che vivono nei quartieri più poveri ottengono esiti peggiori. Tuttavia, la causa di tale disparità è meno chiara. Le persone che crescono nelle zone più povere devono indubbiamente affrontare sfide più ardue. La criminalità è già elevata, le scuole sono sotto-finanziate e i servizi pubblici sono di qualità inferiore. La segregazione razziale è significativa. Esistono meno posti di lavoro ben pagati e più ostacoli da superare per ottenerne uno. Ma anche caratteristiche familiari come il reddito, l'etnia e il grado di istruzione variano. Le persone che vivono nei quartieri poveri non sono esattamente identiche a quelle che risiedono nelle zone più ricche. Di conseguenza è difficile determinare a che cosa sia dovuta la disparità. Deriva da circostanze individuali e familiari, o è un effetto del quartiere stesso? I bambini che crescono nei quartieri poveri tendono a ottenere risultati peggiori negli studi perché le scuole sono scadenti o perché i loro genitori sono meno istruiti? Le persone che vivono in aree con un tasso di povertà elevato tendono ad avere più problemi in termini comportamentali e di salute mentale semplicemente perché sono fatte così, o per via del luogo in cui vivono? È un interrogativo classico: natura *vs* ambiente. In quale misura gli esiti che otteniamo nella vita sono dovuti alla genetica o all'ambiente? Alla natura delle persone o all'ambiente che le circonda[2]?

La risposta ha implicazioni politiche importanti. Lo Stato dovrebbe finanziare un maggior numero di programmi di tutoring, oppure offrire alle famiglie povere i mezzi per trasferirsi in aree dove i redditi sono più elevati? Dovrebbe puntare sulla salute degli individui o sul miglioramento delle comunità locali? Il programma Moving to Opportunity offrì un'opportunità senza precedenti di esplorare tali interrogativi. Poiché aveva dato a un certo numero di famiglie scelte a caso l'opportunità di trasferirsi in quartieri migliori, mentre altre rimasero dove si trovavano, ha permesso ai ricercatori di esaminare gli impatti dei quartieri sugli esiti ottenuti. Ambiente, non natura.

Anni dopo, quando hanno analizzato i dati, i ricercatori hanno riscontrato alcuni effetti sorprendenti. Il trasferimento in aree con un tasso di povertà inferiore migliorava significativamente la salute e il benessere di bambini e adulti[3]. Non solo i bambini avevano il 35 per cento di probabilità in meno di essere vittime di reati, ma avevano anche meno probabilità di rimanere feriti o di essere colpiti da attacchi d'asma. Le ragazze avevano meno

probabilità di consumare marijuana e di essere arrestate per reati contro la proprietà. Gli adulti avevano meno probabilità di essere obesi, di soffrire disagi psichici o di essere colpiti da depressione clinica. Per chi si trasferiva, le probabilità di ammalarsi di diabete diminuivano esattamente quanto diminuiscono per chi assume farmaci preventivi contro questa patologia. Ma gli effetti più eclatanti riguardavano gli esiti ottenuti dal punto di vista economico[4]. I figli di famiglie che si erano trasferite in un quartiere con un tasso di povertà inferiore prima del loro tredicesimo compleanno avevano più probabilità di frequentare il college e, da grandi, di svolgere lavori con un salario superiore. Una volta diventati adulti, questi individui finivano per vivere in quartieri migliori e avevano meno probabilità di diventare genitori single. Gli effetti, peraltro, erano di entità considerevole. Un follow-up intorno ai 25 anni ha confermato che gli individui che si erano trasferiti da bambini finivano per guadagnare quasi il 33 per cento in più di quelli che erano rimasti nello stesso posto[5]. Gli effetti erano ancora più significativi per gli individui che si erano trasferiti quando erano ancora più piccoli. Per quelli che se ne erano andati a 8 anni, la previsione era che avrebbero guadagnato più di 300.000 dollari nel corso della loro vita professionale[6]. In un'ottica di politica economica, tale incremento compensava ampiamente i costi più elevati dei sussidi pubblici. Il trasferimento in quartieri migliori incrementava la qualità della vita delle persone, e quanto più vivevano in quei quartieri migliori, tanto più la loro vita migliorava. Il luogo in cui viviamo ha un impatto significativo sui successivi sviluppi della nostra vita.

Gli effetti di quartiere presentano indubbiamente molte sfaccettature. Un ambiente può favorire uno stato di salute e un benessere migliore per vari motivi. Alcune zone hanno supermercati con più prodotti freschi, un rapporto più basso tra numero di studenti e di docenti e più centri civici in cui i bambini possono correre e giocare. Tutti fattori che dovrebbero rendere i residenti più felici, più sani e più prosperi. Un altro aspetto fondamentale, però, sono le altre persone. I propri pari. Fanno sport o guardano la televisione? Entrano nei gruppi di discussione o si drogano? E che tu sia un bambino che cresce in un quartiere povero o un manager aziendale che vive in un quartiere ricco, gli altri ti circondano ogni giorno. I figli dei vicini. I colleghi in ufficio. La persona che nuota nella corsia di fianco alla tua in piscina.

Gli ambienti in cui viviamo determinano forse il nostro destino? Indubbiamente no. Il fatto di crescere nella povertà non rappresenta una sentenza senza appello, così come il fatto di crescere nella ricchezza non offre alcuna garanzia. Tuttavia siamo costantemente influenzati dalle persone che ci circondano. A volte l'influenza sociale conduce all'imitazione. Come scimmie chiamate a scegliere tra il mais rosso e quello blu, usiamo il comportamento altrui come una fonte informativa che semplifica le nostre scelte e ci permette di scegliere cose migliori (e più gustose) di quelle che avremmo potuto scegliere da soli. Imitiamo le scelte e gli atti dei nostri pari e tale imitazione determina ogni genere di cosa, dal nostro look ai prodotti e alle idee che prendono piede.

Detto questo, gli altri non sempre ci attraggono, ma possono anche esercitare su di noi un effetto di repulsione. Ordiniamo una bibita diversa da quella della persona con cui stiamo cenando, o smettiamo di ascoltare certi musicisti quando diventano troppo famosi. Come fanno gli individui che si differenziano dai loro fratelli o dalle loro sorelle maggiori, ci sforziamo di creare un'identità distinta e distinguibile. Anche se non sempre compiamo scelte diverse, contestualizziamo le nostre scelte in modo tale che ci permettano di sentirci sufficientemente diversi.

Inoltre, il fatto che imitiamo gli altri o ci differenziamo da loro dipende da *chi* sono. Le scelte che facciamo – ciò che indossiamo, l'impegno che mettiamo negli studi, il percorso professionale che intraprendiamo – dipendono da chi sono le altre persone che stanno facendo le stesse cose. Come piccole rane verdi, scegliamo le cose che mandano i segnali che desideriamo ed evitiamo le scelte e gli atti che mandano segnali indesiderati.

Ma non si tratta semplicemente di imitare *o* differenziarsi. Non vogliamo essere esattamente identici, ma neanche completamente diversi. Piuttosto, scegliamo e ci comportiamo in modo tale da raggiungere una differenza ottimale, camminando sul filo tra somiglianza e differenza. Come Riccioli d'oro, evitiamo gli estremi. Ci piacciono le cose che sono moderatamente simili, quelle che abbinano al fascino della novità il confort delle cose a noi familiari raggiungendo esattamente il giusto equilibrio.

Per finire, i nostri pari non solo influiscono sulle nostre scelte, ma ci motivano ad agire. Gli altri ci fanno andare più veloci in bicicletta, risparmiare più energia e passare dalla sconfitta alla vittoria. Ma se finiamo troppo in svantaggio, queste stesse persone possono portarci a gettare la

spugna. A mollare perché il divario tra noi e loro sembra troppo ampio. Tuttavia, anche se gli altri influiscono su quasi tutto ciò che facciamo, spesso siamo inconsapevoli del loro impatto. Ognuno di noi può ricordare esempi di altre persone cadute in preda all'influenza sociale, ma è spesso molto più difficile riconoscere tale influenza su noi stessi.

All'inizio del libro abbiamo parlato di un esperimento sulle valutazioni degli studenti universitari a proposito della bellezza fisica. Lo psicologo Richard Moreland ha scoperto che le studentesse che assistevano più spesso alle lezioni erano considerate più attraenti. Se una persona veniva vista più spesso, piaceva di più agli altri. Anni prima, quando lo stesso Moreland frequentava il college, lavorava in un supermercato locale, il Joyce's di Boulder, Colorado, proprio come la coppia immaginaria di cui abbiamo parlato nell'introduzione. Una ragazza era impiegata in quel centro nello stesso periodo, e dopo averla vista varie volte Moreland si rese conto che la trovava proprio bella. Parlarono in più occasioni, poi iniziarono a uscire insieme e alla fine quella collega divenne sua moglie. Quel negozio, in realtà, era una fucina di storie d'amore. Quasi tutti i dipendenti finivano per sposarsi tra loro. Tra scuola e lavoro, le persone non avevano molto tempo per conoscere altra gente, così finivano per «amare la persona con cui stavano»[7].

Il fatto di aver visto questa donna più spesso ha forse portato Moreland ad apprezzarla di più, e di conseguenza a finire per sposarla? Come chiunque di noi risponderebbe a una domanda come questa, Moreland direbbe di no. Preferiamo pensare di essere stati attratti dal nostro partner perché è affascinante o perché ha un bel sorriso, non perché il caso ha voluto che i nostri orari lavorativi coincidessero. Proprio come i prodotti che acquistiamo e il lavoro che decidiamo di svolgere, crediamo di scegliere consciamente il nostro partner e i nostri amici. Di selezionarli in base alle nostre preferenze personali, non a quante volte ci è capitato di vederli e insieme a quali altre persone. Ma se assumiamo un punto di vista esterno sul comportamento di una persona, è difficile non dubitarne. Perché, essenzialmente, siamo tutti animali sociali. Che ne siamo consapevoli o meno, gli altri hanno un impatto sottile e sorprendente su quasi tutto ciò che facciamo. L'impatto dell'influenza sociale sulla nostra stessa vita è tanto silenzioso quanto potente. Il solo fatto che non riusciamo a vederlo non significa che non esista.

È facile vedere l'influenza sociale con cinismo e lamentarsi del fatto che gli individui siano dei pecoroni. Gente che non usa la testa e segue da una parte all'altra le persone che la circondano. Ed esistono senza dubbio casi in cui la conformità è una cosa negativa. La nostra tendenza a imitare può incoraggiarci a conformarci quando dovremmo dissentire, o a rimanere in silenzio quando dovremmo alzare la voce. Ma di per sé, l'influenza sociale non è positiva o negativa. Se seguiamo persone malvagie, questo introdurrà più malvagità nel mondo. Se seguiamo persone buone porterà più bontà.

Abbiamo anche la possibilità di scegliere come avvalerci dell'influenza sociale. Tale influenza ha un impatto enorme sul comportamento. Se capiamo come funziona possiamo imbrigliare la sua potenza. Possiamo evitare i suoi svantaggi e approfittare dei benefici che offre. Possiamo mantenere la nostra individualità ed evitare di essere inglobati nella massa. Possiamo avere interazioni sociali più appaganti, avere più successo e avvalerci degli altri perché ci aiutino a prendere decisioni più informate. Se capiamo quando l'influenza sociale è vantaggiosa, possiamo decidere quando opporre resistenza e quando accoglierla. Se arriviamo a capire più a fondo come funziona possiamo metterla in azione, migliorando la nostra vita e quella degli altri. L'influenza è uno strumento, come qualunque altro. Se la capiamo, non dobbiamo rimanere a guardare con un atteggiamento passivo quando entra in azione. Possiamo usarla. Possiamo progettare ambienti, definire situazioni e sviluppare iniziative come Opower e Moving to Opportunity, che sfruttano la potenza dell'influenza sociale per migliorare il mondo.

Dove vedete l'influenza sociale all'opera? In quali modi le persone che vi circondano influiscono sulla vostra vita e in quali modi voi influite sulla loro? La comprensione di tali influenze spesso invisibili può permettere a tutti noi di condurre una vita migliore.

---

[1] Esiste una letteratura enorme sugli effetti di quartiere. Per alcune analisi recenti si vedano Tama Leventhal, Jeanne Brooks-Gunn (2000), «The Neighborhoods They Live In: The Effects of Neighborhood Residence on Child and Adolescent Outcomes», *Psychological Bulletin*, 126, pp. 309-37; e Robert Sampson, K. Morenoff, T. Gannon-Rowley (2002), «"Assessing Neighborhood Effects": Social Processes and New Directions in Research», *Annual Review of Sociology*, pp. 443-78.

[2] La risposta, ovviamente, non è o l'una o l'altra. La genetica i fattori familiari possono predisporre le gli individui ad avere certe difficoltà che sono poi successivamente aggravate dal quartiere in cui vivono. Le famiglie a reddito più basso possono essere meno in grado di pagare i farmaci per il disturbo di attenzione dal quale sono affetti i loro figli, e le scuole locali possono essere

meno attrezzati per dare a questi bambini la necessaria attenzione individualizzata. In modo simile, le risorse disponibili permettono alle persone di superare le difficoltà a mano a mano che sorgono. Nelle aree a reddito più alto non solo le scuole sono migliori, ma i genitori possono pagare più facilmente insegnanti di sostegno se i figli non vanno bene a scuola.

[3] Jeffrey Kling, J. Liebman, L. Katz (2007), «Experimental Analysis of Neighborhood Effects», *Econometrica*, 75, pp. 83-119; Jens Ludwig, G. Duncan, L. Gennetian, L. Katz, R. Kessler, J. Kling, L. Sanbonmatsu (2013), «Long-Term Neighborhood Effects on Low-Income Families: Evidence from Moving to Opportunity», National Bureau of Economic Research, Working Paper, n. 18772; Lawrence Katz, J. Kling, J. Liebman (2000), «Moving to Opportunity in Boston: Early Result of a Randomized Mobility Experiment», National Bureau of Economic Research, Working Paper, n. 7973; Jens Ludwig, G. Duncan, L. Gennetian, L. Katz, R. Kessler, J. Kling, L. Sanbonmatsu (2012), «Neighborhood Effects on the Longterm Well-being of Low-Income Adults», *Science*, 337, pp. 1505-10.

[4] Raj Chetty, N. Hendren, L. Katz (2015), «The Effects of Exposure to Better Neighborhoods on Children: New Evidence from the Moving to Opportunity Experiment», National Bureau of Economic Research, Working Paper, n. 21156; Raj Chetty, Nathaniel Hendren (2015), «The Impacts of Neighborhoods on Intergenerational Mobility: Childhood Exposure Effects and County-Level Estimates», working paper.

[5] Uno studio collegato ha esaminato esattamente l'incremento o la riduzione del reddito previsto nella vita adulta causati dal fatto di essere cresciuti in aree diverse. Per esempio, ogni anno in più passato nella cittadina di Bergen (New Jersey) incrementa il reddito familiare successivo di più dello 0,50 per cento. Ogni anno in più passato a Manhattan (New York) riduce invece il reddito familiare successivo di più dello 0,50 per cento. Può non sembrare una percentuale enorme di per sé, ma crea differenze considerevoli se aggregato per vent'anni di permanenza. Crescere a Bergen incrementerebbe i guadagni quasi del 15 per cento in confronto alla media nazionale, mentre crescere a New York li ridurrebbe quasi del 10 per cento. Per ulteriori informazioni si veda http://www.equality-of-opportunity.org/.

[6] L'effetto subito a seguito di un trasferimento è positivo anche se si tiene conto dell'impatto dirompente che esso può avere sulla vita di un bambino. Di fatto l'impatto dirompente può essere uno dei motivi per cui il programma Moving to Opportunity ha un effetto leggermente negativo sui bambini che erano più grandi quando la loro famiglia si è trasferita. Non solo hanno avuto meno tempo per assimilare gli effetti favorevoli del nuovo quartiere, ma il trasferimento ha anche reciso le profonde radici che avevano già piantato nel precedente luogo di residenza.

[7] Allusione al noto detto anglosassone *If you can't be with the one you love, love the one you're with*, ovvero «Se non puoi stare insieme alla persona che ami, ama la persona con cui stai» [*N.d.T.*].

Ringraziamenti

Sotto certi aspetti, scrivere la sezione dei Ringraziamenti del tuo secondo libro è più difficile che scriverla per il primo. Se non sei sicuro che scriverai mai un altro libro, dedichi interamente il primo a ringraziare tutte le persone che ti hanno aiutato nel viaggio della tua vita. Ma se poi ne scrivi un secondo ti trovi un po' in panne. Dovresti ringraziare di nuovo tutte le persone che ti hanno aiutato ad arrivare a quel punto? O la gratitudine espressa nei loro confronti la prima volta è stata sufficiente? In ogni caso, ringrazio di nuovo tutte le persone che ho citato in *Contagioso: perché un'idea e un prodotto hanno successo e si diffondono*. Senza di voi, *Influenza invisibile* non sarebbe stato possibile.

Ringrazio anche molte persone nuove. Grazie a Tanya Chartrand, Sapna Cheryan e Sarah Townsend per gli utili spunti di ricerca forniti durante il processo di creazione del libro, a Rebecca Bruno per aver condiviso le intuizioni sui nomi di battesimo. A Richard Moreland, a Nicole Stephens e a diverse altre persone che non sono entrate nella versione finale del libro: grazie per aver accettato generosamente di essere intervistate. Grazie a Ben Loehnen, Richard Rhorer, Maureen Cole e al resto del team di Simon & Schuster, per merito del quale lavorare a questo libro è stato divertente come lo era stato scrivere il precedente; ad Alice La Plante per aver affinato lo stile di scrittura; e a Mara Ana Vitorino, redattrice dagli occhi di falco, per aver redazionato il testo pur essendo incinta.

Grazie a tutti i giocatori e allo staff della squadra di calcio infantile East Palo Alto AYSO per avermi permesso di fare l'allenatore, alla facoltà di Marketing della Duke University per avermi prestato un ufficio mentre scrivevo gran parte di questo libro e ai giocatori della squadra di basket amatoriale di Wilson per avermi permesso di divertirmi moltissimo durante le pause dalla scrittura. Sono un pessimo giocatore, ma spero che questo libro offra una scusa ragionevole.

Ho un enorme debito di gratitudine nei confronti sia dei miei collaboratori sia di tutte le persone che hanno condotto gli studi citati in questo libro. Il lavoro dello studioso di scienze sociali non sarebbe affatto così divertente senza di voi. Il mio viaggio nel mondo della psicologia sociale ebbe inizio nel corso avanzato di psicologia tenuto da Eliot Applestein che frequentai al liceo. L'ultima tesina che scrissi per quel corso fu dedicata al *groupthink*, e mi fece iniziare a riflettere sull'impatto dell'influenza sociale sul comportamento. Grazie a lui e a tutti gli altri docenti e professori che ho avuto durante questo percorso – Lee Ross, Mark Lepper, Hazel Markus, Phil Zimbardo e molti altri che si sono presi il tempo di condividere con me le prodigiose scoperte effettuate in questo campo. Mi sento fortunato di farne parte.

Tempo fa qualcuno chiese a un gruppo di persone chi fosse il loro psicologo sociale preferito. È una risposta a cui è impossibile rispondere. Oltre ai giganti che ho appena citato, Cialdini, Lewin, Sherif e altri rientrerebbero sicuramente nella mia lista. Ma in termini di pura entità dei contributi, Bob Zajonc sarebbe indubbiamente ai primi posti. È incredibile pensare a quanti studi citati in questo libro fanno riferimento al suo lavoro e a quante aree ha dato un contributo. Conoscere la storia della sua vita non fa altro che alimentare ulteriormente la leggenda.

Grazie ancora a Jim Levine. Quanto più tempo lavoriamo insieme, tanto più apprezzo tutto ciò che fai. Dai sempre consigli saggi, e ricordi in modo estremamente efficace che condurre una vita pienamente realizzata implica qualcosa in più del lavoro. Grazie anche a Diane e Jeffrey, Nancy e Steve, Kiva, Victor, Danny, Fred e tutte le altre persone che si sono prese il tempo di fare da apripista e dare incoraggiamento. Oltre ai feedback richiesti, offrite sempre una dose aggiuntiva di entusiasmo che mi aiuta ad andare avanti.

Soprattutto, grazie a Jordan e Zoë. Per l'aiuto e il supporto, i complimenti e la comprensione, l'ascolto e le riflessioni e per l'interesse e

la fiducia in ogni passo del cammino. Anche quando siamo tutti d’accordo sul fatto che inseguire una pallina da tennis sarebbe molto più divertente. La vostra influenza è al tempo stesso visibile e invisibile, e sono sinceramente grato a entrambi.

Dal catalogo

Andreina Mandelli
Big Data Marketing. Creare valore nella platform economy con dati, intelligenza artificiale e IoT

Chiara Mauri
Marketing per le PMI. Strategie e casi

David Jarach, Davide Reina
Marketing 2020

Odoardo Ambroso, Marco Girelli
Audience Marketing. Comunicazione e media nell'era dei big data

Michael J. Silverstein, Dylan Bolden, Rune Jacobsen, Rohan Sajdeh
Rocket. Il segreto della crescita in otto lezioni

Dimitri Maex, Paul P. Brown
Il fascino dei numeri. Fai crescere il tuo business coi big data

Anna Uslenghi, Arianna Brioschi
White Space. Idee non convenzionali sulla comunicazione

Roberto Venturini
Relazioni pubbliche digitali. Pensare e creare progetti con blogger, influencer, community

Francesco Gallucci
Marketing emozionale e neuroscienze

Don Peppers, Martha Rogers
Massima fiducia. L'onestà come vantaggio competitivo

Francesco Morace
Consumautori. I nuovi nuclei generazionali

Bruno Busacca, Cristian Chizzoli
Le decisioni del consumatore. Valore percepito e soddisfazione

Sandro Castaldo, Monica Grosso
Marketing

Francesco Gallucci
Neuromarketing

Andreina Mandelli, Alessandro Arbore
Marketing digitale

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library